جامعة الجزائر
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير

عوامل ضعف إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري(CALTRAM)
دراســـــة ميدانيـــــة

إعداد الطالب :
محمد بلبريك

تحت إشراف :
الأستاذ الدكتور : أحمد حويتي

السنة الدراسية 2002 - 2003

جامعة الجزائر

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير

عوامل ضعف إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري(CALTRAM)

دراســـة ميدانيــــة

داد الطالب :
مد بلبريك

تحت إشراف :
الأستاذ الدكتور : أحمد حويتي

السنة الدراسية 2002 - 2003

الفهرس

فهرس الجداول

الإهـــداء

أهدي هذا العمل إلى والدي اللذان قال الله فيهما "
أخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما
كما ربياني صغيرا"

إلى روح صديقي ورفيق دربي موسى سايج

إلى زوجتي التي شجعتني على مواصلة الدراسة،
وساعدتني بأفكارها النيرة

إلى ولدي العزيز سيف الله

الشكـــــــــــــــــر

توجه بالشكر أولا إلى الله تعالى الذي قال "ولأن شكرتم لأزدنكم" الذي وفقني لإكمال هذه الرسالة.

م أتوجه بشكري، وبأخلص تقديري إلى أستاذي الدكتور المحترم أحمد حويتي، الذي لم يبخل علي لا بوقته ولا بأفكاره ولا بتوجيهاته السديدة لإثراء هذه الدراسة.

كما أشكر كل من ساعدني في بحثي هذا، من ترجمة الكتب الإنجليزية إلى العربية، والكتابة على الكمبيوتر.

مقدمــــــــة :

إن النظام العالمي الجديد الذي فرض من طرف بعض البلدان التي تتحكم
الإقتصاد الخارجي، وحتى الداخلي للبلدان السائرة في طريق النمو كالجزائر، يحتم
ى المجتمع الذي يريد أن يصمد في هذا الصراع الحضاري، أن يحقق نموا داخليا
أس به، وفي مستوى التحدي، يكسبه مناعة وحصانة من الضغوطات الخارجية، والأثار
لبية للأزمات العالمية. ولا يمكن تحقيق هذا النمو الداخلي إلا بتحسين إنتاجية كل
طاعات الإقتصادية، سواء كانت في إنتاج السلع أو في إنتاج الخدمات، ولايمكن تحسين
جية الكل، إلا بتحسين إنتاجية الجزء، أي إنتاجية العامل أو الموظف. ولا تتحسن جودة
وعية هذه الإنتاجية إلا إذا عرفنا العوامل والعناصر التي تؤثر فيها، سلبا وإيجابا
عاملنا معها تعاملا عقلانيا وموضوعيا.

إن إختيارنا لإنتاجية الموظف بدل مردوديته، مرده أساسا لدلالة وشمولية
هوم الإنتاجية، حيث يقول **Robert Gubbels** في توضيحه للفرق بين الإنتاجية والمردودية
إن هناك سيارتان تنتقلان من مدينة إلى أخرى، فالأولى تستعمل سرعة فائقة، ولكنها
ذ طريقا له عدة منعرجات ومسالك، والثانية تستعمل سرعة عادية إلا أنها تأخذ طريقا
تقيما وأكثر سهولة. والنتيجة هي أن السيارة الأولى لها مردودية جيدة (سرعة كبيرة)،
أن الثانية لها إنتاجية أكثر، حيث إستغرقت وقتا قصيرا للوصول إلى المدينة" [1].

إن مايدل على شمولية مفهوم الإنتاجية، مثلاعند الموظف هو إنجازه
ظيفته في وقت قصير، مع تحقيق مردودية عالية، ولكن في الواقع عند تحليل أداءه
ظيفي يتضح بأنه يفتقر إلى الدقة والجودة، الإسراف في المواد الأولية، مما يترتب
ه إنتاجية ضعيفة. ومما ينبغي الإشارة إليه هنا هو أن فعالية الموظف وبالتالي فعالية

[1] Arthur Doucy, Robert Gubbels. **Productivité Progrés Techniques et Relations Industrielles,** Université Libre de Bruxelles, Belgique, 1960. P 13.

ؤسسة تعرف بالإنتاجية وليس بالمردودية. إذن، من هنا نرى أن مفهوم الإنتاجية له لة شاملة، وذلك بدراسة كل العناصر التي تدخل في الإنتاج.

يعود الإهتمام بموضوع الإنتاجية بمفهومها المعاصر إلى ما بعد الحرب المية الثانية، حيث أصبحت المنظمات الأوروبية تهتم بالإنتاجية، بعد ملاحظتها ختلاف بين فعالية منتجاتها ومنتجات الولايات المتحدة الأمريكية[1].

إن العالم يتجه حاليا أكثر فأكثر إلى الخدمات، إذ نجد مثلا أن القطاع مناعي الأمريكي يستعمل أقل من 25% من اليد العاملة والباقي في قطاع الخدمات [2]. . سلكت القوى الإقتصادية الصناعية العالمية نفس المنوال. حيث نجد أن نسبة وظفين الذين يعملون في إنتاج الخدمات لعام 1990 [3] : 74% في الولايات المتحدة مريكية، 67%، في إنجلترا، 65% في اليابان، 56% في فرنسا ، 55% في ألمانيا.

إن الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، تعتبر مؤسسة من القطاع الثالث، م بالخدمات، فإنتاجية الموظف في هذه المؤسسة تكون إنتاجية خدماتية، وقياسها يكون ى أسس علمية حسابية، فكما تقاس إنتاجية العامل في المصنع الذي يعمل بالقطعة، س كذلك إنتاجية الموظف الذي يعمل في المكتب، إلا أن طرق القياس تختلف،
العملية الإدارية بدورها هي عملية إنتاجية، إلا أنها لاتؤدي إلى نتاج مادي أو خدمات نية منظورة، فالإدارة الرشيدة لاتنتج سوى إنتاج تنظيمي مادي، حيث تقوم على أساس مي من العلاقات الإنسانية التي تخلق الجو الإنساني المنتج، وتنظم العلاقات المريحة، ا تعمل على خلق الكوادر الفنية، وتكوين المراكز والأدوار، وتعمل أيضا على إحداث طوير والتغيير في بنية كل تنظيم وفي إطار مشروع من المشروعات الإقتصادية

---

(1)Centre de Développement de l'organisation de Coopération et de développement Economique: **Productivi et Planification Economique,** Publication de L'Ecole de Paris, France, 1970, P.12
(2)Eliza G.C Collins, Mary Anne Devanna . **Le Nouveau M B A Synthèse des Meilleurs Cours des Grande Business Schools Américaines,** Maxima, Paris, 1996, p.315
(3)Ibid, P 316

صناعية وعلى العكس من ذلك، فإن سوء الإدارة (**Dismanagement**)، إنما يؤدي بدوره ، هبوط الإنتاج وضعف مستواه"[(1)].

و تكمن أهمية موضوع الإنتاجية في الحلقة التي تنجم عنها، إذ أن الإنتاجية يدة تؤدي إلى دخل أفضل، وهذ ما يسمح بالإنفاق لجلب السلع للإستهلاك. إن هذه صاريف المنفقة تعود بطريقة أو بأخرى في العملية الإنتاجية من جديد. وهذ مايؤدي ، ديناميكية إقتصادية، ومنه إلى تنمية إقتصادية للمجتمع عامة.

ولقد قسمنا بحثنا هذا إلى ستة فصول، وكل فصل إلى عدة مباحث. فقد ولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، والذي قسمناه إلى مبحثين، فيهتم بحث الأول بالجانب المنهجي، ويهتم المبحث الثاني بالإجراءات المنهجية. كما تطرقنا الفصل الثاني إلى الجانب النظري، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى أهم ظريات التي ناقشت الإنتاجية، ثم تناولنا في المبحث الثاني نظم ونماذج دراسة وظف. أما الفصل الثالث فتم التعرض إلى الإنتاجية في الأنظمة الإقتصادية، حيث ولنا في المبحث الأول الإنتاجية في النظام الرأسمالي، و في المبحث الثاني الإنتاجية في ظام الإشتراكي وختمنا هذا الفصل بمبحث ثالث خاص بالإنتاجية في النظام الإسلامي.

أما الفصل الرابع فتعرض إلى أساليب رفع الإنتاجية وطرق قياسها، فقسمنا ا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه لأساليب رفع الإنتاجية لدى الموظف، المبحث الثاني فتمحور حول طرق قياس الإنتاجية.

كما تطرقنا في الفصل الخامس إلى الإنتاجية في السياسة التنموية الجزائرية، سمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى مراحل التنمية .زائرية، أما المبحث الثاني، فأهتم بتطورالإنتاجية في السياسة التنموية الجزائرية، أما بحث الثالث فكان عبارة عن تحليل سوسيولوجي للسياسة التنموية الجزائرية.

باري محمد إسماعيل. **علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1980، ص.546.

وفي الفصل السادس وهوالفصل الأخير تناولنا فيه الدراسة الميدانية، وقسمناه إلى
عة مباحث: المبحث الأول كان حول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، أما المبحث
ني فقد تعرض إلى قياس إنتاجية موظفي مقر الشركة، والمبحث الثالث حاول معالجة
انات الميدانية إحصائيا، أما المبحث الرابع والأخير فتم فيه تحليل البيانات الميدانية.
ل في الأخير إلى الإستنتاج العام، ثم الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : الجانب المنهجي

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مبحث الأول : الجانب المنهجي :

لا : الإشكالية :

تعتبر الجزائر من بين الدول السائرة في طريق النمو، ومن بين السمات ئيسية لهذه الدول كما يرى الإقتصاديون ضعف إنتاجية القطاعات الإقتصادية، سواء ت قطاعات صناعية تنتج سلعا، أو القطاعات التي يطلق عليها إسم القطاع الثالث التي ج خدمات. ومن بين سمات ضعف هذه القطاعات، ضعف إنتاجية العنصر الفاعل في ملية الإنتاجية وهو العامل أو الموظف في كلا القطاعين.

إن الأهمية التي تكتسيها الإنتاجية، تكمن في الحلقة التي تتولد عنها، حيث خل الإنتاجية الجيدة ينتج عنها دخل أفضل، مما يساعد على الإنفاق أكثر عن طريق صاريف لجلب السلع للإستهلاك، وهذه الأخيرة تعود بطريقة أو بأخرى في العملية تاجية من جديد، وهذا ما يؤدي بدوره في نظر الإقتصاديين إلى ديناميكية إقتصادية، ذي يؤدي في أخر المطاف إلى التنمية الإقتصادية, والتي تعود على الموظف خاصة مجتمع عامة بالرفاهية.

إن الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، تصنف ضمن شركات القطاع لث، مهمتها النشاط البحري، وبالتالي فهي تنتج خدمات. فمنذ فتح الإقتصاد الوطني مة، والقطاع البحري خاصة، على الشركات الأجنبية تمهيدا للدخول إلى إقتصاد السوق، حظ أن رقم أعمال الشركة يتراجع سنويا، فعلى سبيل المثال لا الحصر بلغ رقم أعمال ركة لسنة 1995 إلى : 1.179.659.000 دج [1] ، ثم تراجع في عام 1996 إلى 1.048.348.3 دج، ثم تراجع في عام 1997 إلى 993.050.778 دج[2] .

---

[1]CETIC: Diagnostic Interne et Externe de CALTRAM. Rapport de la Prèmiere Phase Décembre 1996, p.7
[2]Rapport d'Activité de la Compagnie, Exercice 1997, p.11

إن هذا التراجع في رقم الأعمال، قد فسر من طرف المراقبين الماليين
ركة ومجلس إدارة الشركة بقدم الأسطول البحري للشركة، ولجوء العديد من زبائن
ركة إلى شركات منافسة.

إن التراجع في رقم أعمال الشركة، صاحبه إرتفاع الأعباء (Charges)، وهذا
أدى بالتالي إلى الإنخفاض في الإنتاجية الكلية للشركة. إن هذه الملاحظة الأولية من
الباحث، وبصفته إطارا في الشركة (ميدان الدراسة)، أدت به إلى الإقتراب أكثر إلى
سباب الخفية لهذا التراجع الملحوظ في الإنتاجية. وكان الإهتمام منصبا على الجانب
جتماعي لهذه الظاهرة، فكان الإهتمام الرئيسي هو الموظف، والذي يمثل العنصر
ساسي في عملية الإنتاجية و منه التنمية، حيث يقول **W.Dimitri**: " ...إن بعض البلدان
يابان، وهي بلاد فقيرة من حيث الموارد الطبيعية، إستطاعت أن تنجح في تنميتها
قتصادية، وذلك عن طريق التسيير الفعال لأهم مواردها، وهي الموارد البشرية" [1] .

وبقياس إنتاجية موظفي كل مديريات مقرالشركة [*] ، كانت النتيجة أن
بية المبحوثين لهم مخرجات قليلة (والمتمثلة في إنتاج خدمة أو إنجاز عمل)، بالنسبة
المدخلات (والمتمثلة في العناصر التي تشارك في إنجاز عمل معين). وهذا ما أدى
ستنتاج العام وهو ضعف إنتاجية الموظف.

فالإشكالية التي تطرح نفسها في هذه الدراسة هي: ماهي العوامل التي أدت
ضعف إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري ؟

نجر عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية ومنها :
رغم إجتيازالشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري بمرحلة صعبة، لم يحاول الموظف
سين إنتاجيته، فهل سياسة الموارد البشرية المنتهجة من طرف إدارة الشركة، أدت إلى
عف إنتاجية الموظف؟

---

[1] W.DIMITRI. et Collaborateurs: **La Fonction Ressources Humaines**. Les Editions d'organisation, Paris, 1993. p.299

ظر الجزء الخاص بقياس الإنتاجية في الدراسة الميدانية، في الفصل السادس.

- هل نظام الحوافز المعمول به في الشركة، لم يتم إستعماله بالطريقة التي تدفع وظف إلى التحسين الدائم والمستمر لإنتاجيته؟
- هل الوضعية الإدارية للموظف كمتعاقد، تؤثر على أداءه الوظيفي؟

يا : الفرضيات

- الفرضية الأولى:

م وجود سياسة واضحة للموارد البشرية، أدى إلى ضعف إنتاجية الموظف في الشركة زائرية الليبية للنقل البحري.

- الفرضية الثانية :

ء إستعمال نظام الحوافز من طرف الإدارة، أدى بالموظف إلى عدم الإهتمام بتحسين جيته.

- الفرضية الثالثة :

م إطمئنان الموظف المتعاقد على منصب عمله، وبالتالي على مستقبله، يجعله يعيش في لة نفسية مضطربة، وبالتالي عدم التركيز في تأدية الأعمال الموكلة إليه، مما يؤدي في ر المطاف إلى ضعف إنتاجيته.

ثا : أهمية الدراسة:

إن الإنتاجية تعتبر مؤشرا شاملا لتطور أي منظمة أو تنظيم، ومقياسا بويته، وتعتبر مفتاحا أساسيا للتقدم والتنمية، وبما أن العامل بمفهومه الواسع (أي العامل موظف) له أهمية كبيرة في عملية التنمية كما يؤكده معظم علماء العصر (il n ‘ y a de richesse que l’homme)، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في محاولة إبراز أهمية نصر البشري في العملية الإنتاجية، ومدى مساهمته في السير الحسن للمنظمة التي ل فيها.

إلى جانب الأهمية العلمية لهذه الدراسة، فهناك أهمية عملية، حيث ستستفيد رة الشركة من نتائج هذا البحث، في المعرفة الحقيقية للعوامل المؤثرة على إنتاجية وظف، وبالتالي إستغلال هذه النتائج في تطوير مواردها البشرية بصفة عقلانية.

بعا : أهداف الدراسة:

إن الدراسة العلمية الأكاديمية تسعى بفضل النظرة التحليلية الناقدة للظاهرة وسيولوجية إلى محاولة إبراز ماهو وراء الظاهرة، من أمور لاتظهر بالعين المجردة، بفضل النظرة السوسيولوجية العلمية.

إن من أهداف هذه الدراسة، هو محاولة المساهمة في إثراء المعرفة العلمية, خلال التصدي بالدراسة والبحث لإشكالية الإنتاجية من منظور سوسيولوجي. كما ف إلى محاولة قياس إنتاجية الموظف الذي يعمل في الإدارة وينتج خدمة، وكذلك از العناصر المحيطة بهذه الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

إضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى إبراز أثر سياسة الموارد البشرية على سين إنتاجية الموظف، حيث أن الإستغلال العقلاني والعلمي للعنصر البشري في العملية نتاجية يؤدي حتما إلى الحصول على إنتاجية أحسن من حيث الجودة والنوعية والكمية. ا أنه من بين أهداف هذه الدراسة إلقاء الضوء على نظام الحوافز وقيمته الموضوعية دفع الموظف إلى السعي المتواصل لتحسين إنتاجيته. أما الهدف الأخير فهو، تسليط ضوء على طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة، ومدى تأثيرها على الأداء ظيفي لهذا الأخير.

مسا :تحديـــــد المفاهيـــــــم

تعد عملية تحديد المفاهيم ضرورة علمية في الدراسات الإجتماعية، إذ تتثمل ميتها في " تحقيق المزيد من الدقة والوضوح وتنمية القدرة على معالجة الظواهر سهيل إجراءات البحث والإلمام بموضوع البحث والدراسة "[1].

·مفهوم الإنتاج :

لكي نفهم الإنتاجية، لابد علينا من محاولة فهم الإنتاج، وهذا لترابطهما ديد، حيث لا نستطيع الإلمام بمفهوم الإنتاجية، إذا لم نفهم الإنتاج.

فهوم الإنتاج تعريفات شتى، يقول عادل جودة وغسان القلعاوي في هذا الصدد :

ن الإنتاج هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات وهي كل رتبط بعناصر الإنتاج إلى أنواع محددة من المخرجات" [2]. إذن فهو نشاط تتفاعل فيه اصر من المدخلات، وتنتج عنه ثروة، أو بعبارة أخرى، هو ذلك النشاط الهادف الذي

يد ا عامر الهمالي.**أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1988، ص.26.

ادل جودة.غسان القلعاوي: **الكفاية الإنتاجية، وسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية**. دار الفكر، بيروت، 1972، ص.20.

رس من قبل فرد أو مجموعة أفراد، مع عناصر أخرى قصد الوصول إلى نتيجة، وهي ج سلعة، أو تقديم خدمة ذات منفعة. والإنتاج بهذا المفهوم اللغوي يتخذ معنيين إثنين، ، من جهة يستعمل للتعبير عن حاصل النشاط الإنتاجي، ومن جهة أخرى يستعمل لالة على النشاط نفسه، ومن هنا يجب التفريق بين المفهومين على النحو التالي:

وظيفة الإنتاج : وهي ممارسة نشاط معين، قصد إيجاد سلعة، أو تقديم خدمة ذات منفعة.

الإنتاج بمعنى المنتوج: وهي الحصيلة الكمية، أو القيمة للسلع والخدمات التي جدها العمل الإنتاجي، أي التي أدت إلى ممارسة وظيفة الإنتاج.

: إستخدمت كلمة الإنتاج في عدة مجالات، مثل الإنتاج الثقافي، لإنتاج الأدبي، والإنتاج الفني.

مفهوم الإنتاجية:

بقي مفهوم الإنتاجية غامضا ومثيرا للجدل والنقاش، حتى بداية القرن شرين، ولم يكتسب معناه بعض الدقة والوضوح إلا في بداية الأربعينيات، وذلك عندما الإقتصادي **L.ROSTAS** بنشر دراسته الشهيرة (الإنتاجية في الصناعات الأمريكية بريطانية) ، وشكلت هذه الدراسات نقطة بداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظريات تطبيقية عن الإنتاجية.

يعتبر بعض المؤرخين أن عبارة الإنتاجية، وهي الترجمة اللغوية للكلمة رنسية (**Productivité**)، قد إستخدمت لأول مرة من قبل الإقتصادي الفرنسي **Quesnay** ام 1766 . ومنذ ذلك التاريخ أصبح للإنتاجية معاني وتعاريف مختلفة، فقد ذكر **R.Fenske** بحث تحت عنوان " تحليل معنى الإنتاجية" خمسة عشر تعريفا مختلفة للإنتاجية.

يقول الخبير الأمريكي **S.Fabricant** المختص في مجال التنمية " الإنتاجية ضوع كبير، الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة"(1) ويقول **W.E.G.Salt** : " إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فللبعض هي مقياس لكفاءة

نقلا عن عبدالرسول وجيه. **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**. ط:1، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص. 18

امل، و للبعض الأخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، لنسبة للبعض الأكثر تفلسفا، فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها طات بعامل الزمن" [1] .

أما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (**O C E D**) فتعرف الإنتاجية على ا : " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج" [2] . ويعرف المكتب الدولي مل **BIT** الإنتاجية، في أي مؤسسة كانت، على أنها حاصل قسمة الإنتاج (سلع أو مات) على الموارد التي شاركت في إنتاجه[3] . في حين يحدد قاموس **HACHETTE** هوم الإنتاجية (**Productivité**) "بأنها العلاقة النسبية بين كمية ما تم إنتاجه، والعناصر لازمة التي أدت إلى هذا الإنتاج" [4].

(Rapport entre quantité de biens produits et les facteurs nécéssaires pour cette production)

وأخيرا وبعد عرض بعض التعاريف حسب مختلف المدارس، يمكن تحديد عريف الإجرائي الذي تتبناه هذه الدراسة, على أن الإنتاجية هي حاصل قسمة الناتج ى مجموعة عوامل الإنتاج. وبتعبير أخر، هي عبارة عن حاصل قسمة المخرجات على دخلات، وبالتالي فهي علاقة حسابية بين كمية الإنتاج، وبين العناصر التي شاركت في ناز هذ الإنتاج.

ادسا: صعوبات البحث :

بدالرسول وجيه. المرجع السابق، ص.19.

س المرجع، ص.20.

(3) B I T . **Introduction a l'études du travail**, 3em édition, Geneve, 1996, p.04

(4) HACHETTE .**Le Dictionnaire du Français .60.000 Mots**. ENAG, Alger, 1992, P 1309

يقول جمال الدين الأفغاني : " إن الأزمة تلد الهمة، ولا يتسع الأمر إلا إذا
اق". إن الجزائر قد إجتازت في عشرية التسعينيات بأزمة جد حادة، كادت تعصف
مجتمع الجزائري، وشاءت الأقدار أن يدخل الباحث في مرحلة ما بعد التدرج من
راسة الجامعية، والجزائرعلى هذا الحال. فقد أثرت هذه الظروف على نفسية الباحث,
ا أثرت على كل جزائري غيور على وطنه.

إن نقص المراجع الخاصة بموضوع الدراسة شكل عائقا كبيرا، حيث أن
ضوع الإنتاجية غالبا مايتم التطرق إليه بنظرة إقتصادية، وليس إجتماعية، وهذا ما
ل هذا البحث يكتسي نوعا من الأهمية. كما أن أغلب المراجع باللغة الأجنبية، وخاصة
ة الإنجليزية، وهذا ماجعلنا نستنجد أكثر من مرة بالحاسوب الألي، وهذا لوجود برامج
Logicie) الترجمة من الإنجليزية إلى الفرنسية والعكس.

أما العائق الكبيرالذي واجهنا في هذه الدراسة فهو كيفية قياس الإنتاجية لدى
وظف الذي يعمل في القطاع الثالث، وخاصة عند عدم وجود معيار وطني أو دولي
NORMES) خاص بهذا الأخير، إلا أننا وبعد تفكير عميق وإعادة قراءة أكثر من مرة
ن طرق قياس الإنتاجية توصلنا إلى صيغة مكنتنا من قياس إنتاجية كل موظف.

أما العائق الأخير الذي أثر على السير الحسن للدراسة، فهو كون الباحث
ار في مؤسسة وله مسؤليات تجعله رهين وظيفته طوال السنة دون إنقطاع.

بحث الثاني : الإجراءات المنهجية :

لا : مجتمع البحث :

مادامت الدراسة تنصب على إنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية بية للنقل البحري (CALTRAM)، فإن مجتمع البحث يتمثل في موظفي الشركة تواجدين في المقرالرئيسي للشركة بالجزائر العاصمة. ونقصد بالموظفين كلا من طارات والموظفين المهرة، أي أن الإطارت السامية وعمال التنفيد مستثنين من راسة، وذلك لأن الإطارات السامية تمثل سياسة الشركة في التسيير وأعمالهم كلها بر مهام تسييرية غير قابلة للقياس، أما عن عمال التنفيد، فكلهم من الحراس سائقين، فقد تم إستبعادهم من الدراسة لإعتبارات منهجية، ولعدم مشاركتهم مباشرة في نتاجية الكلية للشركة.

يا : عينة البحث :

مادام مجتمع البحث متواجد كله في مكان واحد، وهو مقر الشركة، والعدد جمالي لا يتعدى 104 موظف. ومادام الباحث يعمل في الشركة ميدان الدراسة، فإنه ن المنهجي إستعمال أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث، وهذايعني أنه ليس لدينا عينة ثلة هنا ولكن أجريت الدراسة على جميع أفراد البحث. فبإستثناء الإطارات السامية مال التنفيد يصبح عدد الأفراد المبحوثين خمسة وستون(65) مبحوثا.

صائص مجتمع البحث :

الجدول رقم (1)

الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 61,53	40	ذكر
% 38,46	25	أنثى
% 100	65	المجموع

خلال الجدول نجد أن هناك (61,53 %) من مجتمع البحث ذكور و (38,46%) من مجتمع حث إناث، وهذا ما يبين أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، ويعتبر مؤشر مهم في لية تحليل البيانات الميدانية.

الجدول رقم (2)

السن

النسبة	التكرار	السن
% 1,53	01	أقل من 25
% 26,15	17	25 إلى 35
% 58,46	38	كثر من35 إلى 45
% 14,86	09	أكثر من 45
% 100	65	المجموع

د قراءة الجدول أعلاه، نجد أن الموظفين الذين تترواح أعمارهم مابين (35) و (45) ة، يمثلون (58,46 %) من مجتمع البحث، حيث نستطيع إعتبارهذه الفئة ممثلة لمجتمع حث. وعليه يجب التركيز أكثرعلى هذه الفئة من السن.

الجدول رقم (3)

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أمي	00	% 00
إبتدائي	02	% 3,07
متوسط	08	% 12,30
ثانوي	28	% 43,07
جامعي	27	% 41,56
المجموع	65	% 100

خلال هذا الجدول، نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث مستواهم ثانوي وجامعي، حيث بة الثانويين والجامعيين، تمثل (84,63%) من مجتمع البحث، وهذا ما يدفع بالباحث إلى مام أكبر بهذه الفئة، دون إهمال باقي المبحوثين بطبيعة الحال.

الجدول رقم (4)

الشهادات المتحصل عليها

الشهادات	التكرار	النسبة
ىهادة التكوين المهني	22	% 33,84
بهادة التعليم العالي	26	% 40,00
شهادات أخرى	17	% 26,16
المجموع	65	% 100

حظ من خلال الجدول، أن نسبة كبيرة من مجتمع البحث لديهم شهادات جامعية بنسبة ، %)، وهذا ما سهل على الباحث عملية جمع البايانات من المبحوثين.

الجدول رقم (5)

الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	18	% 27,69
متزوج(ة)	43	% 66,15
مطلق(ة)	04	% 6,16
أرمل(ة)	00	% 00
المجموع	65	% 100

حظ من خلال الجدول، أن نسبة المتزوجون هي أكبر نسبة وتقدر بـ: (66,15%) في
تمع البحث.

الجدول رقم (6)

عدد الأطفال بالنسبة للمتزوجين

عدد الأطفال	التكرار	النسبة
بدون أطفال	06	%15,00
طفل واحد	07	%17,5
طفلين	08	%20,00
اكثر من طفلين	19	%47,50
المجموع	40	% 100

د أن الجدول أعلاه يبين أن من بين (65) من مجتمع البحث، (40) فرد متزوج، وأن
47,: %) من أفراد مجتمع البحث لهم عدد الأطفال أكثر من إثنين.

الجدول رقم (7)

العمل قبل التوظيف بالشركة؟

بل التوظيف بالشركة ؟	التكرار	النسبة
نعم	48	% 73,84
لا	17	%26,16
المجموع	65	% 100

ن معظم أفراد مجتمع البحث (73,84%) قد سبق لهم العمل قبل توظيفهم بالشركة.

الجدول رقم (8)

الوضعية الإدارية للموظف مع الشركة

لوضعية الإدارية	التكرار	النسبة
دائم	56	% 86
متعاقد	09	%14
المجموع	65	% 100

حظ أنه من خلال هذ الجدول أن معظم مجتمع البحث دائمون(86%)، ولكن هذا لايعني
مال الموظفين المتعاقدين لأن معظمهم إطارات ويشغلون مناصب مهمة في الشركة.

ثا : المنهج المتبع

إن طبيعة الموضوع، أملت علينا إختيارالمنهج الوصفي التحليلي كأسلوب
راسة هذه الإشكالية ونعني بالتحليل هنا التحليل النسقي كمنهج لدراسة الظاهرة. كما كان
ا الإختيار على أساس أن جل المنظرين يرون أن النسقية (systemisme) هي طريقة
بسية في المعرفة، فالتحليل النسقي لا يحصر بما يقوم به الفاعل (الموظف) بل يمتد إلى
ظيم الذي يعمل فيه، بل إلى المحيط الخارجي للتنظيم، وهذا ما يمكن الباحث أن تكون
نظرة شاملة على موضوع بحثه.

كما أن إعتبار الموظف كنسق في منظمة له مدخلات ومركز تحويل
خرجات، وخصوصا وأن الفرد بصفة عامة والموظف بصفة خاصة يتمتع بكل
صائص الذي يتمتع بها النسق: من أنه متحرك، و يجد توازنه من خلال تغيره، أنه
خضع للتحليل في حد ذاته، وإنما في علاقاته بالمحيط، كما أنه له خاصية المرونة، وأنه
ر ويتأثر.

والتفاعلات بين الجزء والكل، تجعل الباحث يسلك بحثه من منظور نسقي،
ا يسهل عليه الدراسة، حيث أن الإقتراب النسقي (approche systèmique) في مثل هذه
راسات يعتبر هو الأقرب لفهم الجزء الذي يعتبر هو الموظف، ولكن لفهم الجزء لابد
محاولة فهم الكل والذي هو التنظيم الذي يعمل فيه الموظف، والتأثير المتبادل الذي
لد عن هذه العلاقة.

بعا : أدوات جمع البيانات

إن من بين الوسائل الهامة، التي إستعملناها في جمع البيانات، هي الملاحظة
مشاركة، والمقابلة وإستمارة الإستبيان.

الملاحظة بالمشاركة:

إن طرح المشاكل وصياغة الفرضيات يمكن أن يتحقق، وهذا عن طريق
معرفة الكلاسيكية لموضوع الإنتاجية، والتي يتحصل عليها الباحث عن طريق الوثائق
ي تتعرض لهذه الدراسة، لكن لتقديم إجابات موضوعية، فمعرفة النصوص والحوادث
و غير كافية، ولهذا حاول الباحث توظيف تقنية الملاحظة بالمشاركة للعلاقات
جتماعية الحقيقية المصاغة في الحياة اليومية وما ينجر عنها من مدخلات ومخرجات.

إن طريقة الملاحظة بالمشاركة هي من الطرق المهمة والأساسية في جمع
علومات والحقائق من الحقل الإجتماعي. وقد إستعملها كل من علماء الأنثروبولوجيا
لماء الإجتماع في البحوث الميدانية التي يقومون بها والتي تتطلب منهم مشاهدة
روف الإجتماعية والمادية والحضارية للمبحوثين والمشاركة في نشاطاتهم اليومية
لإطلاع على معتقداتهم ومواقفهم وأغراضهم وطموحاتهم[1].

أما ما تم التركيز عليه في الملاحظة، فكانت كل المهام التي يقوم بها الموظف،

إحسان محمد الحسن. **الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي**. دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986،
ص. 108

ي هو فرد من أفراد مجتمع البحث، فقد تم تتبع مهام كل موظف من بدايتها حتى يتها، وهذا بالتنسيق مع المسؤول المباشر للموظف، الذي هو على دراية كاملة بالمهام وكلة للموظف الذي يوجد تحت مسؤوليته. كما أن هناك مهاما يومية وأخرى أسبوعية خرى شهرية، فكانت كل المهام تسجل على حدى وفي نهاية كل فترة، تجرى عملية قارنة بين ما تم إنجازه، وما هو مطلوب إنجازه. كما تابع الباحث بدقة فترات دخول روج الموظفين من العمل، كما تابع كل أعمال أفراد مجتمع البحث التي ليس لها أي لة بالمهام الموكلة إليهم، من إستعمال أملاك الشركة لأغراض شخصية. وقد تم تدوين ما تم ذكره في سجل خاص، يعتبر كجريدة يومية يتم تسجيل فيها ما يقع تحت لاحظة، من صغير وكبيرة، وهذا حتى تسهل على الباحث عملية التحليل.

- إستمارة الإستبيان:

بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة، إعتمدنا على إستمارة الإستبيان, لجمع أكبر د ممكن من المعلومات والبيانات على المبحوثين. فبفضل هذه الإستمارة، إستطعنا أن نصل على بيانات هامة، كما كان بعضها يتعلق بالحقائق والبعض الأخر يتعلق أراء.

فإستمارة الإستبيان كانت تحتوي على إثنين وثلاثين (32) سؤالا، موزعين على عة (04) محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني فيتناول اسة الموارد البشرية، في حين تعرض المحور الثالث لنظام الحوافز للشركة، أما حور الرابع فهو مخصص للمتعاقدين، وللإشارة فإن معظم الأسئلة مغلقة، ماعدا سؤال حد فقط.

- دليل المقابلة:

زيادة على الملاحظة بالمشاركة، وإستمارة الإستبيان،إستعملنا دليل المقابلة سيلة لجمع البيانات، وهي تعتبر كذلك من أهم الوسائل لجمع المعلومات والبيانات من يدان الإجتماعي. حيث تم إستعمال هذه التقنية مع المدراء المركزيين والإطارات امية وكذلك مع عمال التنفيد، وهذا للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات، وقد زت المقابلة التي جرت مع المدراء المركزيين حول الموظفين الموجودين تحت ؤوليتهم، وحول السياسة العامة المنتهجة من طرف الشركة، وهذ لكونهم الأكثر إطلاعا ى هذه الأمور من غيرهم، أما المقابلات التي جرت مع عمال التنفيد فكان هدفها إثراء ؤاسة، ومحاولة جمع عدد كبيرمن المعلومات، فكانت أغلبها تدور حول طبيعة علاقة مل مع الشركة وتأثيرسياسة التوظيف على الأداء الوظيفي، وهذا لكون هذه الفئة تضم دا كبيرا من المتعاقدين.

إن وسيلة المقابلة، التي إستعملناها في دراستنا ساعدتنا في الحصول على ر قدر ممكن من المعلومات، والتي يصعب الوصول إليها عن طريق إستعمال تقنية تمارة الإستبيان لوحدها.

الفصل الثالث:

الإنتاجية في الأنظمة الإقتصادية

المبحث الأول : الإنتاجية في النظام الرأسمالي

المبحث الثاني : الإنتاجية في النظام الإشتراكي

المبحث الثالث : الإنتاجية في النظام الإسلامي

الفصل الثالث

الإنتاجية في ظل الأنظمة الإقتصادية

يرى باقر الصدر [1] أن عملية الإنتاجية لها جانبان:

نب موضوعي و المتمثل في الوسيلة التي تستخدم، والطبيعة التي تمارس، والعمل الذي ق خلال الإنتاج، وجانب مذهبي و المتمثل في الدافع النفسي والغاية التي تستهدف من ، العملية.

فإذا كان الجانب الموضوعي من العملية قد وقع عليه إتفاق جميع الأنظمة قتصادية على إختلاف إتجاهاتها، فالإختلاف والتباين يظهر جليا في الجانب الذاتي، إذ كل نظام يقوم على أساس تصورات ومعتقدات تختلف عن غيره، وهذا ما سنحاول ضيحه.

سنسعى من خلال هذا التحليل في هذا الفصل إلى دراسة مقارنة بين نظمة الثلاثة: النظام الرأسمالي، النظام الإشتراكي، ثم النظام الإسلامي. سنتطرق إلى دئ كل نظام أي الجوانب الموضوعية، ثم الجوانب والذاتية لكل نظام، لننتهي في خير إلى واقع كل نظام.

بحث الأول : الإنتاجية في النظام الرأسمالي

اقر الصدر **إقتصادنا**.دار الفكر، بيروت، 1969، ص. 465

١- مبادئ النظام الرأسمالي :

يقوم النظام الرأسمالي على المبادئ التالية:

- **الملكية الفردية لوسائل الإنتاج :** فهي تمتد إلى كل المجالات وبشكل غير محدود، كفل القانون في المجتمع الرأسمالي بحماية الملكية الخاصة، والتي تغزو جميع عناصر نتاج من : أرض ، وألات ومباني ومعادن، وغير ذلك من أنواع الثروة.
- **الحرية الإقتصادية :** وتتمثل في المقولة الشهيرة لأدم سميت (ADAM SMITH) "دعه ل دعه يمر" فالحرية الإقتصادية هي إفساح المجال لأي فرد لإستغلال ثروته وملكيته كاناته على الوجه الذي يريد، والسماح له بتنمية ثروته بمختلف الوسائل والأساليب ي يتمكن منها ، فكل فرد في النظام الرأسمالي يصرف طاقاته في المجال الذي يرى فيه عته. وبالتالي يصبح لكل فرد الفرصة الكافية للإختيار نوع الإستغلال الذي يستغل به ه، والمهنة التي يتخدها والأساليب التي يتبعها لتحقيق أكبر مقدار ممكن من الثروة. سعى هذه الحرية إلى تحقيق مايلي :

أ- الحرية وسيلة لتحقيق المصالح العامة : وهو الإيمان بأن الدوافع الذاتية تلتقي دائما بالمصالح العامة والرفاه الإجتماعي، فالإنسان في المجتمع الحر يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة، والتي تؤدي في النهاية إلى توفير المصالح العامة.

ب- الحرية سبب لتنمية الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ج- الحرية تعبير أصيل عن الكرامة الإنسانية.

- **ضمان حرية الإستهلاك:** حيث أن لكل شخص الحرية في إنفاق ماله على مايشاء، ي يختار نوع السلع التي يستهلكها

نيا- الجانب الذاتي للنظام الرأسمالي:

ا الجانب الذاتي أو المذهبي الذي يرتكز عليه النظام الرأسمالي، فنستطيع تلخيصه فيما
:ي

- **الربح :** إن الربح يعتبر المحرك الأساسي والرئيسي في ظل النظام الرأسمالي، رأسمالي لا ينتج ولايحاول مضاعفة ولا تحسين إنتاجيته، إلا إذا رأى من وراء ذلك حا، وهو يمتنع عن إنتاج سلعة أو خدمة معينة إذا كانت لاتعود عليه بالربح، ولو كانت ، السلعة أو الخدمة ضرورية للمجتمع. أما ما يدفع الرأسمالي إلى البحث عن الربح، رى **P.PASSET** [1] أن الشعور بالمسؤولية، وحب البروز يحفزان الرأسمالي في السعي ، الربح.

ماكس فيبر (**M.WEBER**) فيرى الإيمان هو الذي يترك أو يدفع الرأسمالي إلى المزيد الربح والإنتاج. فالبروتستانتي الرأسمالي ومن شدة إيمانه با يحاول دائما أن يربح ر، حيث أنه يعتقد أنه كلما زادت ثروته، زاد حظه لدخول الجنة[2].

- **المنافسة الحرة :** يرى الإقتصاديون الرأسماليون أن المنافسة الحرة بين المنتجين ي إلى توفير الإنتاج بكمية ضخمة, وتحسين مستوى الإنتاجية. فيكون المنتوج متوفرا السوق بأسعار معقولة، وهذا مايؤدي إلى زيادة الطلب عليها. ويرى فريق أخر أن هذه رية تؤدي إلى الرفاهية الإقتصادية، وتوفير الثروة، وذلك لحدوث التوافق بين المصلحة ردية والمصلحة الجماعية، إذ أن رأيهم أن الدوافع الذاتية تضمن بنفسها تحقيق المصالح امة[3].

ثا- واقع النظام الرأسمالي:

---

(1) P.PASSET. **Systèmes et Structures et théories de développement**. Dalloz, paris, 1969, p.584
(2) M.Weber . **L'éthique Protestan et l'esprit du capitalisme.** 2em édition, plon, paris, 1967, p.51
اقر الصدر. مرجع سابق، ص.257

إن واقع النظام الرأسمالي قد تراجع عن كثير من المبادئ التي كان يعتبرها المقدسات، فقد تدخلت الدولة في شتى مناحي الحياة الإقتصادية، والذي أصبح حلا روضا للمشاكل التي يتخبط فيها النظام الرأسمالي، وقد يكون هذا التدخل مباشر، أوغير شر.

في كثير من الأحيان يكون في صالح المجتمع زيادة إنتاج معين وبالتالي ادة الإنتاجية، لكن الرأسمالي يحاول تحديد كمية الإنتاج، وهذا للمحافظة على أرباحه، حل هذا الإشكال أصبح تدخل الدولة من أجل تنظيم الإنتاج والإنتاجية أمر لامفر منه[1]، ذا ماأدى إلى ظهور فكرة التخطيط في النظام الرأسمالي، ولو سمي بأسماء مختلفة ظيم الإقتصاد أو البرمجة وغيرها من الأسماء، ويقول في هذا الصدد فتح ا ولعلو أصبح من الضروري بعد أزمة 1929 أن تنتهج الدول الرأسمالية سياسة تخطيطية من نها أن توجه القطاعات الإقتصادية نحو تنمية منسجمة، وأن تقي البلاد من أفات الأزمات تقلبات"[2].

وقد كانت فرنسا أول بلد وضع تخطيطا شاملا، وهو التخطيط المعروف م تخطيط موني (**Mounet**) وكان ذلك عام 1946. أما المنافسة الحرة التي تمثل في رأي قتصاديين الرأسماليين المحرك الرئيسي لمضاعفة الإنتاج، وتحسين الإنتاجية، فقد أدت صراعات الدامية التي خلفتها المنافسة الحرة إلى سقوط الألاف من الضحايا ليفوز في ر المطاف الأقوى، ويفرض هيمنة على السوق ومن هنا نستنتج أنه إذا كان للمنافسة رة أثر إيجابي على الإنتاج فسوف يكون أنيا فقط [3].

وإذا حاولنا التمعن في مبدأ الحرية في ظل النظام الرأسمالي فإننا نلاحظ أنها رية فقط ولم تترجم إلى الواقع الملموس، لأن الواقع يثبت عكس ذلك، حيث حظوظ كية وسائل الإنتاج غير متساوية داخل المجتمع الواحد، وهذا بالرغم من أن القانون

---

[1] G.Bougain et P.Rubert. **Le Socialisme**. 19ém édition, PUF, paris, 1973, P.20

تح ا ولعلو . **الإقتصاد السياسي.** دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص. 208

صطفى بلعيد."**عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية واللاسلكية بتلمسان**"، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الإقتصادية، 1986، ص.11

مح بذلك, كما أن أفراد المجتمع لايستطيعون إختيارالعمل أوالمهنة، وذلك لوجود فوارق قية داخل المجتمع، تؤهل عمليا كل فرد للإشتغال في قطاعات إقتصادية معينة.

كما نلاحظ أن للحرية إنزلاقات خطيرة عكس ماهو مقرر نظريا, يقول باقر صدر: " فمشاريع الإنتاج في المجتمع الرأسمالي، ليست وحدات ذرية تخوض معترك باق والتنافس، في درجة واحدة من التكافؤ والإمكانات... ليكون كل مشروع كفؤا افسة المشاريع الأخرى، الأمر الذي يحافظ على بقاء التنافس الحر، ويجعله أداة لتنمية نتاج وتحسينه. بل مشاريع الإنتاج في المجتمع الرأسمالي، تختلف في حجمها وكفاءتها درتها على الإندماج بعضها مع البعض، والحرية الرأسمالية في هذه الحالة تفسح جال للتنافس، الذي سرعان ماتؤدي إلى صراع عنيف، تحطم فيه المشاريع القوية رها، وتبدأ بإحتكار الإنتاج تدريجيا، حتى تختفي كل ألوان التنافس وثمراته في مضمار نتاج. فالتنافس الحر بالمعنى الذي ينمي الإنتاج لا يواكب الحرية الرأسمالية إلا شوطا دودا، ثم يخلي الميدان بعد ذلك للإحتكار، مادامت الحرية الرأسمالية هي التي تمتلك وقف الإقتصادي" [1]. فنجد مثلا شركة **Microsoft** التي إحتكرت السوق العالمية في مجال علام الألي، مما جعل الشركات المنافسة ترفع دعوى قضائية ضدها. أضف إلى ذلك زمات التي يعيشها النظام الرأسمالي من تضخم وبطالة، فإحصائيات عام 1984 تفيد أن بة البطالة في المجموعة الإقتصادية الأوروبية قد بلغت 11,3%, وهو مايعادل(12,7) ون عاطل عن العمل[2]، أما إحصائيات عام 1997 تفيد أن نسبة البطالة في أوروبا قد ت أكثر من ستون(60) مليون بطال. هذا زيادة على نسبة التضخم السريعة التي رفها هذه البلدان[3].

أما المرحلة الأخيرة التي وصل إليها النظام الرأسمالي وهو ما نعيشه حاليا نظام العولمة " إن الأساس النظري للعولمة، هو الليبيرالية الجديدية (**Neoliberalismus**)

اقر الصدر. مرجع سابق، ص.257.

[2] El Moudjahid N° 6018 du 28 Octobre 1984. Statistique de Septembre 1984.

[3]Journal Télévisé TF 1 Novembre 1997.

ي تدعو إلى سلطة السوق المطلقة، في الوقت الذي يتجلى فيه الإندماج العالمي المتزايد
سواق، كأنه تطور طبيعي محتم لا يمكن الفكاك من أسره" [1] و تمثل العولمة مرحلة
متطورة من هذا النظام والذي بمقتضاه أصبحت الدول الرأسمالية وعلى رأسها
لايات المتحدة الأمريكية، تسيطر على الإقتصاد العالمي، من ثروات الدول السائرة في
يق النمو إلى كل أسواق العالم، فقد نجحت الولايات المتحدة الأمريكية في فرض
منتها (إقتصاديا، عسكريا، وسياسيا) على العالم، وفرض تصورها بالقوة للنظام العالمي
ديد، والقائم على أحادية القطب. وقد إستخدمت لإنجاح تطبيق سياستها هذه بالتعاون مع
ظمة التعاون من أجل التنمية الإقتصادية OCDE.

وقد إستغلت في ترسيخ نظامها العالمي الجديد أو العولمة، ثلاثة أدوات عمل
ي[2]:

1- أداة تفكيك المعسكر الشيوعي.
2- أداة المؤسسات الدولية المتمثلة على الخصوص في صندوق النقد الدول(FMI) والبنك الدولي (BIRD) والمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، التي أصبحت بصفة فعلية هي المسيرة للإقتصاد العالمي، وفق التوصيات التي تحددها قمة الثمانية (G8) كل سنة، والداعية بإلحاح إلى ضرورة تحرير وفتح الإقتصاد العالمي وتطبيق سياسة إقتصاد السوق كشرط مسبق لكل إعانة مالية وإقتصادية من هذه المؤسسات.
3- أداة المديونية الخارجية.

وهناك من له نظرة متطرفة عن المرحلة المتطورة للرأسمالية كالكاتب
مريكي فرانسيس فوكوياما، من خلال كتابه (نهاية التاريخ وخاتم البشر) والذي أثار
لا صاخبا على النطاق العالمي، حيث أشار فيه الكاتب إلى نهاية التاريخ بسيطرة

يرالد بوكسبرغر، هارالد كليمنتا، **الكذبات العشر للعولمة بدائل ديكتاتورية السوق،** ط:1، ترجمة: عدنان سليمان دار الرضا للنشر،سوريا، 1999، ص.7

حمد بلقاسم حسن بهلول. **سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**. ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص ص . 293-294

أسمالية على النظام العالمي الجديد، وهي مرحلة جد متطورة من الرأسمالية، حيث ل : " مع هذه الخلفية إذن يكتسب الطابع العالمي الملحوظ للثورة الليبيرالية الراهنة مية خاصة، فهو يشكل دليلا جديدا على أن ثمة إتجاها أساسيا يفرض على المجتمعات شرية كلها نمطا واحدا في تطورها، هو بإيجاز بمثابة تاريخ عالمي للبشرية متجه وب الديمقراطية الليبيرالية" (1).

وتتجلى عولمة الإقتصاد من خلال العناصر التالية (2):

الإرتفاع المتزايد للتبادل السلعي بين الدول الصناعية.

حركة إنتقال الرساميل المعولمة بشكل لم يسبق له مثيل.

فلسفة الشركات لإنتاج السلع والخدمات والتي اصبحت ممكنة وقائمة بفضل المصادر لخارجية لتأمين حركة السلع والرأسمال.

وهكذا نجد أن الرأسمالية الحديثة تختلف على الرأسمالية الكلاسية، حيث أن ه الأخيرة كان أصحاب رؤوس الأموال يسيطرون على الإقتصاد الوطني، أما أسمالية الحديثة فهي تتمثل في سيطرة الدول المتقدمة على الإقتصاد الدولي، حتى ت حكومات الدول الضعيفة تزول لأنها أصبحت لا تؤدي أي دور فعال في عملية مية إلا تطبيق توصيات المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي، المنظمة العالمية جارة والبنك الدولي(FMI,OMC,BIRD) التي هي في أيدي الدول القوية مثل (موعة8)، على الإقتصاد العالمي.

بحث الثاني : الإنتاجية في النظام الإشتراكي

١- مبادئ النظام الإشتراكي:

رانسيس فوكوياما. **نهاية التاريخ، وخاتم البشر**. ترجمة حسين أحمد أمين، ط:1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص.61.

يرالد بوكسبرغر، هارالد كليمنتا، مرجع سابق، ص.25.

يقوم النظام الإشتراكي أساسا على نقيض النظام الرأسمالي، وجاء كبديل له و يقوم على المبادئ التالية:

الملكية العامة لوسائل الإنتاج:

وهي تعني في جوهرها، أن الملكية إجتماعية جماعية، أي أنه لايملكها شخص معين مجموعة، وبالتالي محوالملكية الخاصة، ليس في مجال الإنتاج الرأسمالي فحسب بل مجال الإنتاج بصورة عامة وفي مجال الإستهلاك أيضا، فتؤمم كل وسائل الإنتاج وكل ضائع الإستهلاكية[1].

لى هذا الأساس تذوب كل الطبقات في طبقة واحدة في ظل النظام الإشتراكي، مما ي في نهاية المطاف إلى إلغاء جميع أشكال الصراع الطبقي الذي يتسم به النظام أسمالي في نظر الإشتراكيين.

التخطيط:

الخطة هي التي تقود الإنتاج، فالمخطط يقوم على أساس علمي لحاجيات المجتمع، ن تم تحديد كمية الإنتاج الضرورية لتغطية تلك الحاجات وعلى هذا تحدد أهداف التنمية سائل بلوغها.

105 : [1C]Commentaire

با- الجانب الذاتي للنظام الإشتراكي :

فهو يعتمد أساسا على إلغاء الصراع الطبقي، وتحقيق العدالة بين الأفراد ل المجتمع لبلوغ الرفاهية الإقتصادية، وتقوم هذه الفكرة على أساس رأي المادية ريخية القائل بأن العامل الإقتصادي هو العامل الأساسي الوحيد في حياة المجتمع، حيث ى النظام الإشتراكي بأن الملكية الخاصة هي التي قسمت المجتمع إلى مالكين ومعدمين، ي الأساس الواقعي للتركيب الطبقي في المجتمع، وهو ما نتج عنه الصراع الطبقي. " ادام المجتمع الإشتراكي يلغي الملكية الخاصة، ويؤمم وسائل الإنتاج، فهو ينسف ساس التاريخي للطبقية، ويصبح من المستحيل أن يواصل التركيب الطبقي وجوده بعد ال الشروط الإقتصادية التي يرتكز عليها "[1].

اقر الصدر.مرجع سابق، ص. 233

اقرالصدر. مرجع سابق، ص.213

كما أن الحزب يلعب دوره في توعية العمال ودفعهم إلى تنفيذ الخطة من جهة، مراقبة الشديدة التي يفرضها على المؤسسة من جهة أخرى. إذ أن كل مؤسسة خاضعة ابة داخلية من طرف الحزب إلى جانب الإدارة. كما أن للنقابة في ظل النظام شتراكي دور كبير في توعية العمال بضرورة إنضباطهم لتنفيذ برامج الإنتاج. فقد أدت ركات النقابية دور بارز في رفع إنتاجية العمل. وهذا بتنظيمها لمباراليات ذات طابع سي غير تناحري بين المؤسسات في ميدان الإنتاج.

كما يعتمد النظام الإشتراكي في جانبه المذهبي أو الذاتي على التأميم، وتقوم هذه كرة على أساس تناقضات القيمة الفائضة، التي تتكشف عنها الملكية الخاصة لوسائل نتاج، في رأي مارس، فإن هذه التناقضات تتراكم، حتى يصبح تأميم كل وسائل الإنتاج رورة تاريخية لا مفر منها.

نا- واقع النظام الإشتراكي:

إن من بين أهم المشاكل التي تعرض لها النظام الإشتراكي في الواقع، هي لكية الجماعية لوسائل الإنتاج، وهذا بإلغاء الملكية الخاصة، إلا أنه وماحدث في الواقع أنه تم نزع الملكية لوسائل الإنتاج من أفراد في المجتمع وتحويلها إلى أفراد في لطة، ويقول باقرالصدر : "بل إن طبيعة الموقف السياسي سوف تجعل حظ المجموع تملكه حظا قانونيا فحسب، وتسمح للطبقة الحاكمة أن تتمتع بالمحتوى الحقيقي للملكية، ي يتمثل في سيطرتها المطلقة على مقدرات البلاد وثرواتها. وهكذا تحصل هذه الطبقة ى نفس الفرص التي كان الرأسماليون الإحتكاريون يتمتعون بها في المجتمع أسمالي" [2].

إن التاريخ يشهد بأن هناك تراجعات للنظام الإشتراكي عن بعض مبادئه، د أن كان لايسمح بالملكية الفردية مهما كان نوعها، بدأ يرخص في بعض الملكيات، مادة السابعة من الدستور السوفياتي [1] تعطي حق إمتلاك بيت السكن، وقطيع غنم دواجن، وحتى الألات الزراعية، وهذا بالإضافة إلى السماح لإقتصاد الحجم الصغير

نفس المرجع، ص. 225

[1]R.Barre.**Economie Politique**. 11em Edition, Thenis, Paris, 1979, p. 470

اص بالوجود. حتى إن أحد أهم المفكرين الإشتراكيين **Proudhon** قال في أواخر حياته، الملكية الخاصة هي الشرط الأساسي لتحرير الفرد من الدولة.

كما نستطيع تلخيص بعض التناقضات في إقتصاديات الدول الإشتراكية، عدام التوازن بين قطاعي الصناعة والزراعة، حيث كانت هذه الأخيرة ضحية سناعة، وكذلك إنعدام التوازن بين إنتاج مواد التجهيز وإنتاج مواد الإستهلاك، وهذا جة عدم إهتمام برامج التنمية بهذه الأخيرة.

أما التخطيط المركزي الذي كان ينادي به النظام الإشتراكي، فقد بدأ يأخذ بغة المرونة، وهذا ناتج عن عدم ملاءمة مركزية التخطيط للواقع، ولذا وجد جهاز سيط يدعى **Souraarkhozs**، وهو جهاز تسيير وسيط بين مراكز التخطيط ووحدات نتاج[2]. إذ أن التخطيط المركزي أدى إلى تصاعد دور كبار الموظفين والفنيين، شوء ذهنية بيروقراطية تبعد عن الواقع الإجتماعي والإقتصادي، وتنمي بين أفرادها لاقات شخصية وذاتية تنقص من موضوعية التخطيط، هذا في حين أن الموضوعية هي اس المنهج الإشتراكي، ولذلك يرى البعض ضرورة العمل على رفع إنتاجية الوحدات سناعية بمنح المديرين حرية نسبية في تسيير المصانع وجعل الأرباح مقياسا لمدى اح المؤسسة، وإيجاد روح المنافسة بين المديرين، وذلك بالرجوع النسبي لحكم وق[3].

إن هذه التطورات الحاصلة في النظام الإشتراكي دعت البعض إلى التفكير في رب النظامين الرأسمالي والإشتراكي إلى بعضهما البعض، وذلك بتخلي كل منهما عن

---

(2)**Ibid** , p. 470

نح ا ولعلو. مرجع سابق، ص.267

ض مبادئه، وتقاربهما في إعتناق بعض المبادئ الأخرى[1]. وهذا يدخل في إطار نظرية رب الأنظمة باللغة الإقتصادية (**La Theorie de la Convergeance des systèmes)**.

إننا لو سلمنا جدلا بتنبؤات كارل ماركس، فإن النظام الرأسمالي يحمل في اته أسباب فنائه، ويقوم على أنقاضه النظام الإشتراكي الذي يمثل المرحلة الإنتقالية يوعية. ولكن ما تم ملاحظته في الواقع، عكس ذلك تماما، حيث وجدنا أن الرأسمالية تطورت إلى أن وصلت إلى مرحلة جد متطورة والمعروفة حاليا بنظام العولمة، وأن شتراكية قد تهاوت حتى في عقر دارها، وأصبحت الأنظمة التي تبنتها بالأمس تتجه و إقتصاد السوق. فوفقا لجدول الأحداث عند المدرسة الماركسية، يجب أن نتوقع حداث التالية: نمو الصناعة يؤدي إلى ظهور الطبقة العمالية والحزب السياسي، لكن ي يجري في الواقع عكس ذلك تماما. وهكذا وجدنا في بعض الدول المتخلفة حكومات وعية تقرر إقامة صناعة ثم تظهر بعد ذلك طبقة صناعية، أي أن الكائن قد خلق بعملية عية، وأن التاريخ صنعته السياسة وأن البنية الفوقية هي التي صنعت القاعدة وليس كس. وهكذا لم يبقى من مشروع ماركس شئ سوى القوى السياسية الرهيبة للحزب يوعي، وحتى هذا الحزب لم يتألف من الطبقة العمالية وإنما كان مزيجا من عناصر ماعية متباينة.

أما عن تناقض الفكر الإشتراكي فيقول علي عزت بيجوفيتش : " فإن اركسيين يصرون على فرض وصفة واحدة من النظام الإجتماعي والإقتصادي لجميع ول، متجاهلين حقيقة أن التطور الإجتماعي والإقتصادي يختلف مستواه إختلافا تاما من لة لأخرى، وهكذا وجدنا أن برنامج الحزب الشيوعي الأمريكي لايختلف جوهريا عن نامج الأحزاب الشيوعية في كوستاريكا أو أندونيسيا. ويوجد أكثر من 80 حزبا شيوعيا العالم اليوم تعمل في ظروف إقتصادية في العالم اليوم تعمل في ظروف إقتصادية جتماعية مختلفة في دول تتراوح درجة تطورها من قبيلة في إفريقيا إلى أكثر الدول

صطفى بلعيد. مرجع سابق، ص.14.

أسمالية تقدما في أوروبا. ومع ذلك تبشر هذه الأحزاب جميعا بالنماذج الإقتصادية ساسية والإجتماعية ذاتها : الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، والمزارع الجماعية، نظام اسي قاصر على حزب واحد وإحتمار الأفكار السياسية. فإذا كانت الأفكار الشيوعية تعلقة بالقاعدة والبنية الفوقية صحيحة، فكيف يصح أن نقيم البنية الفوقية نفسها على عد مختلفة، وكيف يتسنى تطبيق الإشتراكية على هذه القواعد الإجتماعية والإقتصادية ختلفة إذا كانت إفتراضات المادية التاريخية صحيحة؟ " [1] .

كما أن معظم الدول الأوروبية التي كانت إشتراكية سابقا، تسعى جاهدة نظمام إلى الإتحاد الأوروبي، فمنها من إنظمت نهائيا، ومنها من تنتظر دراسة ملفها من ، الإتحاد الأوروبي، لأن للإنظمام في هذا الإتحاد يجب أن يكون وفق شروط ومعايير ينة، ولا تستطيع دولة لا تتوفر على هذه الشروط أن تنظم إلى هذا الإتحاد، "إثر إجتماع جلس الأوروبي بكوبنهاغن هولندا بتاريخ 22،21 جوان 1993 تقرر بأن الدول وروبية الوسطى والشرقية PECO بأنها تستطيع الإنظمام في الإتجاد الأوروبي إذا رغبت ذلك، ولكن بشروط المتمثلة في المقاييس المسطرة من طرف الإتحاد الأوروبي"[2] ، ث نجد أن دول أوروبا الوسطى والشرقية المعروفة سابقا بتسمية PECO (Pays d'Europe Centrale et Orien) منها المجر، بولونيا، جمهوريا سلوفاكيا و والتشيك، بلغاريا، رومانيا، وفينيا، وثلاثة دول من البلطيق : إستونيا، لويتوانيا، وليتونيا، إن هذه الدول التي كانت ت هيمنة الإتحاد السوفييتي سابقا، قد قامت بعملية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، حيث نبارا من عام 1989 و بعد مرورها بمرحلة إنتقالية إتجهت نحو الديمقراطية وتحرير ئتصاد وفتح السوق الداخلي على الإقتصاد الدولي[3].

ا نجد أن كل البلدان التي كانت تتبنى النظام الإشتراكي خرجت بأزمات إقتصادية حادة ى سبيل المثال لا الحصر كانت حسابات المؤسسات ألمانيا الشرقية إلى غاية 01

لي عزت بيجوفيتش. **الإسلام بين الشرق والغرب**. ط:1 ترجمة: محمد يوسف عدس، مؤسسة بافاريا للنشر والإعلام والخدمات، ألمانيا، 1994، ص.356.

(2)Annuaire Economique et Géopolitique Mondial.**ETAT DU MONDE**. Editions la Découverte, Paris,1996,p.58

(3) Jaques le Cacheux. **EUROPE : LA NOUVELLE VAGUE.** perspectives économiques de l'élargissement. Presse de la fondation nationale des sciences politique, Paris,1966, p.13

يلية 1990 تقارب 465 مليار مارك ألماني كديون على عاتق هذه المؤسسات منها 10 مليار مارك ألماني ديون بنكية، عجزت هذه المؤسسات عن تسديدها [1]. حتى أن ضمام هذه الدول التي تبنت النظام الإشتراكي في السابق في الإتحاد الأوروبي، سيكلف ا الأخير أموالا باهضة من خزينته، وذلك لكون أن تلك الدول مقارنة مع بقية الدول ني أزمات إقتصادية حادة لاتستطيع مواكبة تطور دول الإتحاد إلا بعد مرور بمرحلة الية يتم فيها التحول من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وهذا بدعم من الإتحاد وروبي في إطار إعادة بناء إقتصادها من جديد بتحريره وفتحه على الخارج وترسيخ يمقراطيه.

بحث الثالث : الإنتاجية في النظام الإسلامي :

لقد لاحظنا من خلال مطالعتنا للدراسات والمتعلقة بالإقتصاد الإسلامي مة، وبالإنتاج والإنتاجية خاصة، أن معظم هذه الدراسات تدور حول العموميات أو طحيات، وفي كثير من الأحيان لم تكن عقلانية، موضوعية، بل كانت عاطفية، وهذا جعل الأسلوب الأدبي يطغى عليها. إلا أن هناك دراسات قليلة إستطاعت بفضل حنكة ادها، أن تتسم بالواقعية والعلمية في كيفية طرحها للإشكالات الإقتصادية، وهي اسات باقر الصدر، وإشرافات المفكر مالك بن نبي، وكتابات محمد أبو زهرة، وغيرهم ن يعدون على الأصابع. إن الأسباب السالفة الذكر، قد حفزتنا إلى التفصيل أكثر في ا النظام.

1- مبادئ للنظام الإسلامي :

م النظام الإسلامي على المبادئ التالية:

---

[1] Jaques le Cacheux, **Opcit**, P.116

- مبدأ الملكية المزدوجة:

ر النظام الإسلامي كلا من الملكية الفردية، والملكية العامة أوالجماعية، يقول محمد زالي " أن الملكية الفردية حق رعيت فيه مصلحة الجماعة" [1]. والأدلة على ذلك حصى، فالملكية هي العلاقة التي أقرها الشارع بين الإنسان والمال، وجعله مختصا به، بث يتمكن من الإنتفاع به بكل الطرق الشرعية [2].

ول ا تعالى : " للرجال نصيب مما أكتسبوا وللنساء نصيب مما إكتسبن"[3]. وعليه، ظام الإسلامي يتولى حماية هذه الملكية. كما يقر النظام الإسلامي إلى جانب الملكية اصة، الملكية العامة. يقول الرسول صلى ا عليه وسلم : (المسلمون شركاء في ث : الماء والكلأ و النار)[1]، وهذا يعني بلغة عصرنا الموارد الضرورية للمجتمع من ؛ وكهرباء وغاز ... إلخ.

ول باقر الصدر في هذا الصدد : " أما المجتمع الإسلامي فلا ينطبق عليه الصفة اساسية لكل من المجتمعين، لأن المذهب الإسلامي لايتفق مع الرأسمالية في القول : بأن لكية الخاصة هي المبدأ، ولا مع الإشتراكية في إعتبارها للملكية الإشتراكية مبدأ عام، إنه يقرر الأشكال المختلفة للملكية في وقت واحد، فيضع بذلك مبدأ الملكية زدوجة (الملكية ذات الأشكال المتنوعة) بدلا عن مبدأ الشكل الواحد للملكية، الذي ذت به الرأسمالية والإشتراكية، فهو يؤمن بالملكية الخاصة، والملكية العامة، وملكية ولة. ويخصص لكل واحد من هذه الأشكال الثلاثة حقلا خاصا تعمل فيه، ولايعتبر شيئا ها شذوذا أو إستثناءا، أوعلاجا مؤقتا إقتضته الظروف"[2].

- مبدأ الحرية الإقتصادية في نطاق الحدود:

حمد الغزالي : **الإسلام والأوضاع الإقتصادية**. الكتب الحديثة، مصر،1961، ص.40

حمد أبو زهرة : **الملكية ونظرية العقد في الشريعة الإسلامية**. دار الفكر العربي، مصر، 1957، ص.

سورة النساء الأية 32

سنن أبي داود، كتاب البيوع، رقم الحديث 4016

اقر الصدر. مرجع سابق، ص. 280

يعطي النظام الإسلامي حرية للأفراد في التصرف في ممتلكاتهم ضمن إطار
دئه وحدوده العامة، فيرى باقر الصدرأن هناك ضابطين يتحكمان في الحرية
قتصادية في ظل النظام الإسلامي: أحدهما ذاتي أي داخلي نابع من أعماق النفس,
ستمد قوته ورصيده من المحتوى الروحي والفكري للشخصية الإسلامية. والأخر:
ضوعي أو خارجي، وهذ الذي يعبر عن قوة خارجية تحدد السلوك الإجتماعي وتظبته،
ذا الأخير ماهو إلا قوة الشرع، الذي يتدخل بها الحاكم من أجل نصرة الحق والعدل[3]،
ذي يعرفه العلامة عبد الرحمان إبن خلدون بوازع السلطان. وهذا مايعزز تلك الحكمة
ئلة : " إن ا يزع بالسلطان مالايزع بالقرأن"، ونجد أنه في أغلب الأحيان يتدخل
رع عند ضعف أو إنعدام الوازع الديني.

مبدأ العدالة الإجتماعية:

تتجلى العدالة الإجتماعية في النظام الإسلامي في مبدئين إثنين وهما: التكافل
جتماعي والتوازن الإجتماعي.

التكافل الإجتماعي:

و تفاعل أو كفالة متبادلة يتداعى بها أفراد المجتمع للتعاون في المنشط والمكره على
قيق مصلحة أو دفع مضرة[1]. يقول الرسول صلى ا عليه وسلم : "مثل المؤمنين في توادهم
راحمهم وتعاطفهم, مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد بالسهر
حمى"[2]. فالتكافل إذن هو عبارة عن تعاون متبادل، فيقول إبن حزم : " وفرض على
غنياء من كل بلد أن يقوموا بفقراءهم، ويجبرهم السلطان على ذلك إن لم يقم الزكاة
، ولافي سائر أموال المسلمين، فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذي لابد منه"[3].

كما أن هناك مفهوما جدليا للتكافل، يقول مالك بن نبي " نستطيع مبدئيا رسم
ناميكا الإقتصادية في صورة مسلميتن : 1 - لقمة العيش حق لكل فم 2 -العمل
جب على كل ساعد. فالمسلمة الأولى يفرضها الإختيار لمبدأ معين يلتزمه المجتمع

نفس المرجع، ص .282.

بهي الخولي. **الثروة في الإسلام.** مطبعة البوسفور، القاهرة، 1971، ص.55.

صحيح مسلم. ط.1، دار المغني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1994، ص.1396.

نلا عن محمد الغزالي. **الإسلام والأوضاع الإقتصادية**. مرجع سابق، ص.65.

سجله في دستوره بوصفه أساسا للعقد الإجتماعي. أما المسلمة الثانية فليست إختيارا بل ، ضرورة تفرضها المسلمة الأولى شرطا لإستمرار التفاعل بين الإستهلاك، تفاعلا ليا نستطيع صياغته في ضرورة منطقية إذا قلنا : إنه لا إنتاج من دون إستهلاك ولا نهلاك من دون إنتاج"[4].

- التوازن الإجتماعي:

قرر النظام الإسلامي مبدأ التوازن الإجتماعي، وذلك للتباين والإختلاف وجود بين الأفراد في المجتمع، ويقول باقرالصدر:" فقد قام الإسلام من ناحية بالعمل نقيق هذا الهدف (أي التوازن الإجتماعي) بضغط مستوى المعيشة من أعلى، وهذا :ريم الإسراف، وبضغط المستوى من أسفل وذلك بالإرتفاع بالأفراد الذين يعيشون نتوى منخفض إلى مستوى أرفع" [1].

با- الجانب الذاتي للنظام الإسلامي:

لقد ركز النظام الإسلامي على بناء الفرد المسلم، وهذا لجعله عنصرا الحا داخل النظام الإجتماعي الذي يعيش فيه، وذلك حتى يتسنى له القيام بدوره في ملية الإنتاجية على أتم وجه.

إن كل التعاليم الإسلامية، سواء كانت أيات أو أحاديث، (سنة قولية أو ية)، جاءت لتحفيز الفرد المسلم على العمل. حيث أن كل عمل في الإسلام عبادة، مالم الف الشرع، يقول باقر الصدر: " فمن الناحية الفكرية حث الإسلام على العمل لإنتاج، وقيمه بقيمة كبيرة، وربط به كرامة الإنسان وشأنه عند ا وحتى عقله. وبذلك ق الأرضية البشرية الصالحة لدفع الإنتاج وتنمية الثروة, وأعطى مقاييس خلقية .ديرات معينة عن العمل والبطالة لم تكن معروفة من قبله وأصبح العمل في ضوء تلك قاييس والتقديرات عبادة يثاب عليها المرء... وأصبح العامل في سبيل قوته أفضل عند من المتعبد الذي لا يعمل، وصار الخمول أو الترفع عن العمل نقصا في إنسانية

الك بن نبي. **المسلم في عالم الإقتصاد**. دارالفكر، بيروت، 1971، ص.80.

اقر الصدر. مرجع سابق، ص.287.

نسان وسببا في تفاهته"[2]. ولذلك إعتبر الإعراض المطلق عن العمل والكسب، وتفسير هد بترك السعي مطلقا فكرة دخيلة على الإسلام تسربت إلى المجتمع الإسلامي في ض العصور من الديانات الأخرى عن طريق من أسلم من أهلها، وحمل معه بقايا من ه عن قصد أوغيرقصد[3].

بل نجد أن التعاليم الإسلامية جاءت لتحارب التكاسل عن أداء الواجب، وجه الأفراد إلى ضرورة العامل، يقول عبدالمجيد مزياد : " وليس هنالك أعمال شريفة، ير شريفة على ما يبدو وإلا إذا قسناها بمقياس النفع وصلاح البلاد والعباد، فإن عمال الأكثر نفعا لعموم الناس هي بطبيعة الحال أكثر تشريفا من غيرها" [1].

وسنرى فيما يلي كيف إستطاع النظام الإسلامي التوفيق بين الطاقة البشرية طاقة المادية وتوظيفهما في العملية الإنتاجية :

توظيف الطاقة البشرية:

جاء النظام الإسلامي لتوظيف الطاقة البشرية وترشيدها فحرم الأعمال إنتاجية بالتعبير الإقتصادي، وصنفها من الكبائر، كالقمار وصناعة الخمور سحروممارسة الخبائث، وغيرها من الأعمال الخبيثة، وتوعد ممارسيها بعقوبات ارمة، لأن ممارسة هذه الأعمال تهدر أموالا وطاقات كان من المفروض إستغلالها في مال تعود بالخير على البلاد والعباد، وعلى ممارسيها وغيرهم.

فمفهوم العمل من وجهة النظرة الإسلامية، هو مفهوم الطاقة والجهد الحركي ي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج مايؤدي إلى إشباع حاجة معينة محللة. عمل هو الجهد أو القوة البشرية التي تتفاعل مع مختلف العناصر الأولية من أجل توفير عة مادية، أو خدمة، أو إشباع حاجة فكرية أو نفسية، والتي تعود بالخير على الفرد مجتمع، يقول محمود محمد بابلي " ويقصد بالعمل : المجهود البشري الذي يبذله

نس المرجع . ص ص.617-618

حمد الغزالي . مرجع سابق، ص.24

بدالمجيد مزياد. **الفكر الإقتصادي عند إبن خلدون**.الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص.317

نسان بجسمه أو بعقله في سبيل إنشاء منفعة أو إشباع رغبة، أو تأمين حاجة" [2]، ولهذا د أن النظام الإسلامي قد حرم اللهو والسكر, وذلك لتوجيه الفرد إلى دوره الحقيقي متمثل في الإنتاج والعمل المثمر. كما حرم الإسلام على الفرد الغير قاصر أن يكسب ر عمل، مثلا كإستئجار الفرد أرض بأجرة، وإيجارها بأجرة أكبر للحصول على تفاوت جر الأجرتين[3].

وفضل الإسلام الإنفاق الإنتاجي، على الإنفاق الإستهلاكي حرصا منه على ية الإنتاج، وزيادة الثروة كما جاء في النصوص المنقولة عن النبي صلى ا عليه وسلم والأئمة، تي تنهي عن بيع العقار و الدار، وتبذير ثمن ذلك في الإستهلاك[1].

كما حث النظام الإسلامي المسلمين على ضرورة تعلم جميع الصنائع فنون التي تجلب الخبير للفرد والمجتمع، وتمكنه من التصدي للأعداء, لقوله تعالى : وأعدوا لهم ما أستطعتم من قوة ..." [2]، والقوة جاءت مطلقة، دون تحديد فهي تشمل ألوان الفنون التي تزيد من قوة الأمة[3]. وفي طليعة تلك القوى الوسائل المعنوية مادية لتنمية الثروة، ووضع الطبيعة في خدمة الإنسان.

كما حث النظام الإسلامي الحاكم المسلم على عدم تعطيل الطاقات سخيرها في ميادين الإنتاج، وقد ذكر محمد الغزالي موقف من مواقف أمير المؤمنين ر إبن الخطاب رضي ا عنه، حيث أنه وقف ذات يوم يودع أحد نوابه على بعض قاليم، فقال له : ماذا تفعل إذا جاء سارق؟ قال : أقطع يده، قال عمر: إذا جاءني منهم ئع أو عاطل فسوف يقطع عمر يدك. إن ا قد إستخلفنا على عباده لسد جوعتهم، ستر عورتهم وتوفير حرفة لهم، فإذا أعطيانهم هذه النعم تقضيناهم شكرها، يا هذا إن

حمود محمد بابلي. **الإقتصاد في ضوء الشريعة الإسلامية**. ط: 2، دار الكتاب اللبناني، بيروت ،1980، ص.186

اقر الصدر. مرجع سابق، ص.621

اقر الصدر. نفس المرجع. ص.621

ورة الأنفال. الأية، 60

اقر الصدر. مرجع سابق، ص.631

خلاق الأيدي لتعمل فإذا لم تجد في الطاعة عمل، إلتمست في المعصية أعمالا فأشغلها الطاعة قبل أن تشغلك في المعصية[4].

توظيف الطاقات المادية:

يقوم النظام الإسلامي بتوجيه الوسائل المتوفرة نحو تنمية وتوسيع الإنتاج، أراضي التي أهملها أصحابها، النظام الإسلامي ينزعها منهم، لتستغلها الدولة، أوإعادة ريعها على القادرين على العمل فيها، وهذا مايطلق عليه في الفقه الإسلامي بإحياء رض الموات، ويتم هذا الإنتزاع بتوفر شروط معينة. كما حرم النظام الإسلامي، فض رفضا قاطعا إكتناز الأموال، وإبعادها عن مجال الإنتاج، حيث يقول تعالى :

والذين يكنزون الذهب والفضة ولاينفقونها في سبيل ا فبشرهم بعداب أليم"[1].

والواقع أن منع الإسلام من إكتناز النقود ليس مجرد ظاهرة عرضية في شريع الإسلامي، بل إنه يعبر عن أحد أوجه الخلاف الخطيرة بين النظام الإسلامي نظام الرأسمالي، ويعكس الطريقة التي إستطاع الإسلام بها أن يتخاص من مشاكل أسمالية الناجمة عن شدود الدور الرأسمالي للنقد الذي يؤدي إلى خطر المضاعفات، هدد حركة الإنتاج ويعصف بالمجتمع الرأسمالي بإستمرار.

فنجد أن النظام الإسلامي حارب ظاهرة الإكتناز بفرض الزكاة، التي تؤخذ أموال الأغنياء، لترد على الفقراء، حيث أن الأموال يجب أن تستغل في المشاريع نتاجية التي تنمي الثروة بدلا من أن تبقى مكنزة حتى تفنيها الزكاة.

قد في نظر النظام الإسلامي ليس أداة للإكتناز، وإنما هو أداة للتداول، فقد ألغى الإسلام س المال الربوي، حيث يقول تعالى: (وذروا مابقي من الربا)[2]، وبهذا ضمن تحويل س المال في المجتمع الإسلامي إلى رأس مال منتج يساهم في المشاريع الصناعية تجارية و الخدماتية.

حمد الغزالي . مرجع سابق، ص.342

سورة التوبة ، الأية، 34

سورة البقرة ، الأية، 278

ويقول ا تعالى " كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم " [1] وذلك لمنع ترك
روة عند فئة قليلة، حتى أننا نجد أن قانون الميراث في الإسلام يشجع على عدم تكديس
روة، حيث نجد في النص القرأني : " للرجال نصيب مما ترك الوالدان والأقربون
نساء نصيب مما ترك الوالدان والأقربون مما قل منه أو كثر، نصيبا مفروضا، وإذا
ضر القسمة ألوا القربى واليتامى والمساكين فأرزقوهم وقولوا لهم قولا معروفا "[2] ، ومن
نلاحظ أن تركة الإنسان بعد موته تقسم على عدد غير قليل من أقاربه وهذا مايؤدي
، تفتيت الثروة، وعدم إستغلالها من طرف فئة قليلة.

كما منع النظام الإسلامي منعا باتا أي نوع من أنواع الإسراف والتبذير،
ث يقول ا تعالى : " وأت ذاالقربى حقه والمسكين وإبن السبيل ولاتبذر تبذيرا، إن
بذرين كانوا إخوان الشياطين وكان الشيطان لربه كفورا "[3] . وبهذا التوجيه، يدعو
سلام إلى بذل الأموال في الإنفاق الإنتاجي بدلا من الإنفاق الإستهلاكي من مجالات
سراف والتبذير، وهكذا نجد أن النظام الإسلامي يوجه الطاقات المتوفرة نحو الميادين
نتاجية لرفع وتنمية ثروة المجتمع.

نا- واقع النظام الإسلامي :

إذا عدنا إلى التاريخ الإسلامي، وبالضبط إلى القرون الوسطى، فنجد أنها كانت
ر القرون، وهذا بشهادة الرسول صلى عليه وسلم, حيث قال : " خير الناس قرني هذا
الذين يلونهم ثم الذين يلونهم، ثم يجئ أقوام تسبق شهادة أحدهم يمينه ويمينه
ادته"[4] . فكانت الأمة الإسلامية في تلك القرون في أوج حضارتها تحت الخلافة
سلامية، بينما وعلى العكس من ذلك في الضفة الأخرى كانت المجتمعات الأوروبية
، بأسوأ مراحل تاريخها، ولهذا نجد أن الذي ينطلق من خلفية الرجل الأوروبي في
اسة وتحليل النظام الإسلامي، يرى الظلامية والتخاف والإنحطاط، على أن الصفات

سورة الحشر، الأية، 7
سورة النساء ، الأيات 7- 8
سورة الإسراء ، الأيات 26 - 27
صحيح البخاري. كتاب الشهادات. ج 3، دارالإحياء التراث العربي، ص .224

ت موجودة في القرون الوسطى فعلا ولكن في المجتمعات الأوروبية. أما الذي ينطلق منطلق علمي موضوعي في دراسة التاريخ الإسلامي، يعرف ماكان لهذا النظام من راج الناس من الظلمات إلى النور، وخصوصا في القرون الأولى من الرسالة.

أما عن واقع النظام الإسلامي اليوم، فنستطيع القول بأنه بعيد كل البعد عن ع حياة المسلمين، وهذه الإشكالية قد شغلت بال أغلب المفكرين المسلمين المهتمين إسلام وبأمور المسلمين، من جمال الدين الأفغاني، إلى رشيد رضا، إلى محمد عبدو، ا شكيب أرسلان في كتابه (لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم) يبحث من لاله عن أسباب تأخر المسلمين حيث يقول " كيف ترى في أمة ينصرها ا بدون عمل يض عليها الخيرات التي كان يفيضها على أبائها، وهي قد قعدت عن جميع العزائم ي قد كان يقوم بها أبائهم، وذلك يكون أيضا مخالفا للحكمة الإلهية وا هو العزيز كيم. وماقولك في عزة دون إستحقاق، وفي علة دون حرث ولازرع، وفي فوز دون ي ولا كسب، وفي تأييد دون أدنى سبب يوجب التأييد"[1].

هذا مالك بن نبي يكرس حياته كلها باحثا في مشكلات الحضارة ومحاولته في تركيب ادلته المعروفة (الإنسان+ تراب+وقت) تحت بوتقة النظام الإسلامي إذ تقول عنه نورة د السعد: " وفي هذا العصر جاءت محاولات عدة تتبنى هذا الإتجاه وكان من أبرزها حاولة التي قام بها ملك بن نبي المفكر الجزائري الذي يأتي في طليعة المفكرين الذين وا بدراسة الواقع المتخاف الذي تعيشه المجتمعات الإسلامية منذ أن خرجت من دائرة ضوء العلمي الحضاري، دراسة تحليلية تسعى لفهم أسباب تخلفه من خلال سياقه ريخي وتسعى لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها معظم المجتمعات الإسلامية ؤية تأخذ في إعتبارها عمومية الظاهرة، وخصوصية المجتمع المسلم" [2].

كيب أرسلان. **لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم**. المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990، ص.34.

ورة خالد السعد. **التغيير الإجتماعي عند فكر مالك بن نبي**. ط 1، الدار السعودية للنشر والتوزيع، السعودية، 1997، ص.7.

ذا محمد الغزالي الذي ألف عشرات الكتب، محاولا من خلالها بدراسات نقدية إبراز اط التي أدت بالأمة الإسلامية إلى هذا الإنحطاط في كل الميادين. وغيرهم من العلماء مفكرين، الذين حاولوا معرفة أسباب القطيعة التي ظهرت بين الإسلام كنظرية وبين ع المسلمين.

وأخيرا يمكننا القول أن للإسلام فضل السبق الزمني عن باقي الأنظمة في عد إقتصادية وسياسية وإجتماعية، وهو في حاجة إلى دراسة موضوعية علمية، اصة وأن الأنظمة الأخرى تعيش الأزمات الإقتصادية والسياسية و الإجتماعية تتالية.

إلا أنه مايجب الإشارة إليه، هو أن النظام الإسلامي كنظرية صالح لكل ان ومكان، فالمشكل في المسلمين وليس في الإسلام، فيقول رشيد رضا:" إن المريض اهل بمرضه لايطلب له علاجا، إن من يطلب العلاج من غير الطبيب العارف بمرضه صيب نجاحا، وإن داء المسلمين ودوائه مبين في كتابهم المنزل، ولكنهم حرموا على سهم العلم والعمل به، إستغناء عنهما بفقه المقلدين وكتبهم، ويمكن العلم بهما مما شدهم إليه الكتاب من السير في الأرض، للنظر في أمور الأمم والإعتبار بسنن ا في لق، ولكنهم قلما كانوا يسيرون، وإذا ساروا فقلما ينظرون ويعتبرون"[1].

وهكذا يتبين لنا أن الإشكالية قائمة أساسا في ترجمة هذا النظام الإسلامي إلى ع ملموس، كما كان في القرون الأولى من بداية هذا الدين. إن للإسلام الذي إرتضاه دينا لخلقه شيئ أخر غير هذا الموت الأدبي والمادي الذي يرين على الرقعة الإسلامية يسة، إنه شيئ أخر غير هذا الركام العجيب من الحق والخرافة، والجمود والفكر، عصمة والشهوة، وأوحال الأرض وأشواق السماء، إنه جملة الحقائق التي تنزل بها حي الأعلى على الإنسان الوضئ الذكي، الطهور القوي محمد بن عبد ا (صلى ا عليه وسلم)

شيد رضا. **الخلافة.** المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1992، ص.3

ون بصير هداية للناس، ورحمة شاملة للعالم [2]، " ونزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شيئ
دى ورحمة وبشرى للمسلمين" [3].

ونجد أنه حتىالمفكرين الغربيين يعترفون بما لهذا النظام الإسلامي من يزات تميزه على باقي الأنظمة، فيقول فرانسيس فوكوياما: " صحيح أن الإسلام يشكل يولوجيا متسقة ومتمسكة شأن الليبيرالية والشيوعية، وأن له معاييره الأخلاقية الخاصة ونظريته المتصلة بالعدالة السياسية والإجتماعية، كذلك فإن للإسلام جاذبية يمكن أن ون عالمية داعيا إليه البشر كافة بإعتبارهم بشرا لا مجرد أعضاء في جماعة عرقية أو مية معينة. وقد تمكن الإسلام في الواقع من الإنتصار على الديمقراطية الليبيرالية في اء كثيرة من العالم الإسلامي، وشكل بذلك خطرا كبيرا على الممارسات الليبيرالية ى في الدول التي لم يصل فيها إلى السلطة السياسية بصورة مباشرة" [1].

وأخيرا ما يمكن إستخلاصه من خلال ما سبق، أن جل العلماء قد إتفقوا ى أن واقع المسلمين اليوم، يعود إلا عدم تطبيق المسلمين لتعاليم دينهم، ولا يسعنا إلا ستشهاد بالمأثروة التي تقول : بأنه لايصلح أخر هذه الأمة إلا بما صلح به أولها. والأية ريمة التي تقول : " إن ا لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"[2].

حمد الغزالي. **معركة المصحف في العالم الإسلامي**. مكتبة رحاب، الجزائر، دون تاريخ، ص.43.

ورة النحل ، الأية. 89

رانسيس فوكوياما. مرجع سابق، ص.56.

ورة الرعد، الأية، 11

الفصل الرابع

أساليب رفع الإنتاجية وطرق قياسها

المبحث الأول: أساليب رفع الإنتاجية لدى الموظف

المبحث الثاني : طرق قياس الإنتاجية

الفصل الرابع
أساليب رفع الإنتاجية وطرق قياسها

بحث الأول : أساليب رفع الإنتاجية لدى الموظف

إن عند دراستنا للنظريات التي ناقشت الإنتاجية، في المبحث الأول من صل الثاني، وبعد المقارنة بين هذه الإتجاهات، كانت الخلاصة أن هناك شبه إجماع ي على العوامل التالية :

- تنمية القوى البشرية (تدريب وتكوين)
- الدوافع والحوافز
- الإدارة بالأهداف
- المشاركة
- تصميم العمل
- ديناميات الجماعات
تسيير الموارد البشرية

ليه، سنتطرق إلى كل العوامل الأنفة الذكر، بشيء من التفصيل، مع التركيز على ض منها، نظرا لأهميتها في الدراسة.

ولا- تنمية القوى البشرية (التدريب والتكوين):

إن التدريب هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له, لتزويد القوى البشرية في ؤسسة العامة بمعاريف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها جاهتها بشكل إيجابي بناء [1].

الأداء الفعال أو الإنتاجية المرتفعة لأي عامل أو موظف، هو محصلة تفاعل عدة امل وأهمها[2] :

يات الموظف (من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم الموظف)، ومتطلبات العمل ن مهام أو مسؤوليات أو الأدوار التي تتطلبها وظيفة من الوظائف)، وبيئة التنظيم والتي تتكون من عوامل داخلية والأخرى خارجية). والذي يهم في عملية التدريب هو يات الموظف، ودراسة كيفية تحسينها.

من بين أساليب تحسين كفايات **Compétences** الموظف عملية التكوين والتكوين تواصل.

إن التكوين والتكوين المتواصل للموظف هو عملية إستثمار لتأمين الحاضر، حضير المستقبل حيث تهدف هذه العملية أساسا إلى تحسين القدرة على الأداء الوظيفي ل التنظيم، وهذا بالإقتناء وإكتساب الدراية العلمية لمتطلبات الوظيفة **savoir faire** .

ا تسمح هذه العملية بتحسين وزيادة القدرة في إنتاجية الموظف، وتمكينه من إكتساب رة عل التكيف.

كما تساعد عملية التكوين هذه على تقوية وتعزيز الروح المهنية **Professionalis**, وذلك بإعطاء الأجوبة المناسبة لكل التساؤلات الفردية والجماعية ؤسسات.

يد الباري درة . مرجع سابق، ص. 36

(2) Richard.E.Boyatzis **The Comptent Manager A Model For Effective Perfomance**. Jhon Wiley- Sons, New York 1982, pp.10-23

إن التكوين هو من بين الوسائل التي تساعد على نقل التكنولوجيا، ووسائل سيير الحديثة إلى داخل المؤسسة. كما أن عملية التكوين المتواصل تساعد الموظف على سب الدائم والمتواصل لكل التقنيات الحديثة التي تساعده على أداء وظيفته في أحسن روف.

تكوين الموظفين يساهم في حياة المؤسسة، كما تساهم المنظومة التربوية في حياة جتمع بكماله[(1)].

إن لعملية التكوين إجراءات يجب مراعاتها، حتى تكون لهذه العملية نتائج ابية، وهي:

القيام بعملية إحصاء إحتياجات الشركة

إعداد برنامج أو مخطط التكوين

تطبيق برنامج التكوين

تقييم النتائج

القيام بعملية إحصاء إحتياجات الشركة:

حيث يقوم مسؤول التكوين بالشركة، بمخاطبة كل مسؤولي الشركة، طالبتهم بإعداد قائمة إحتياجات كل المديريات في مجال التكوين، و يقوموا المسؤولين رهم بأخذ إقتراحات موظفي مديريتهم، ليخرجوا في أخر المطاف بالإحتياجات ضرورية, وإرسالها إلى مسؤول التكوين.

إعداد برنامج التكوين:

يقوم مسؤول التكوين بجمع كل مراسلات المديريات، ثم يقوم بحوصلة إحتياجات كل المديريات، ووضعها في برنامج عام للشركة، وهذا بأخذ بعين الإعتبار ياسة العامة للشركة، في هذا المجال مع التركيز على الأولويات، مثلا إذا لوحظ في ية السنة نقص في جانب التسويق، فعلى السياسة العامة للشركة تحسين الجانب الخاص

: [2C]Commentaire

(1) Dimitri.Weis et Collaborateurs. **La Fonction Ressources Humaines.** Les Editions d'Organisation, pa 1993, p.

سويق Marketing في العملية التجارية للعام المقبل. فعلى مسؤول التكوين، أن يخصص طا أكبر في هذا المجال.

ند إعداد برنامج أو مخطط التكوين يجب مراعاة النقاط التالية[1] :

طريقة إعداد برنامج التكوين

تخصيص ميزانية خاصة بالتكوين

معرفة ماهي المشاكل المراد حلها من خلال عملية التكوين

مكانة التكوين في السياسة العامة للشركة

الموظفين المعنيين بالتكوين

إجراءات تحديد الأهداف

قائمة مجالات التكوين المراد تحقيقها

إختيار المكونين ومدارس التكوين

مكان التكوين

شروط الإلتحاق بالتكوين

طرق معرفة إستعدادات الموظفين

مكانة مسؤول التكوين، ذلك لإعطاء الشرعية لعملية التكوين

تطبيق برنامج التكوين:

أي القيام بكل الإجراءات الضرورية ميدانيا ، وذلك بالإعتماد على ما تم ذكره أنفا.

تقويم النتائج :

حيث في نهاية كل مرحلة يقوم مسؤول التكوين بدراسة ما تم إنجازه وتقويم برنامج التكوين وما تم القيام به ميدانيا، ثم تحليل النتائج النهائية، وهذا حتى يتم الإعتماد عليه في إعداد برامج التكوين اللاحقة.

(1) Dimitri.Weiss et Collaborateurs.OP.CIT, P.50

يا- الدوافع والحوافز :

إننا لو قمنا بمسح شامل على كل المدارس الإدارية (حركة الإدارة العلمية، درسة البيروقراطية، العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية) لوجدنا أنهم كلهم قد تبنوا وافع والحوافز كنظرية وكمنهاج لرفع الإنتاجية وتحسينها لدى العامل أو الموظف.

ولتحقيق كفاية اليد العاملة لابد من إيجاد محرك لطاقات الإنسان وباعث موجه .وكه " بعد أن يكون قد تم إختياره وتدريبه بالشكل المناسب "[1] محرك لهذه الطاقات. ل **Raymond.E.Miles** : " إن الأن وأكثر من أي وقت، أصبحت الدوافع جد مهمة، وتعد الأولويات بالنسبة للمسيرين" [2].

إن كل التجارب الحديثة، إبتداءا بتجارب **F.W.Taylor** و **E.Mayo** حتى وقتنا الحالي ي أجريت في المصانع والمؤسسات قد أثبتت أن نظام الدوافع والحوافز له فعالية كبيرة الإنتاجية. وهذا ما جعلنا نتطرق إلى هذ الموضوع بشيئ من التفصيل والتدقيق.

ادل جودة، غسان القلعاوي. **الكفاية الإنتاجية، ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية**. ط 1 ، دار الفكر،سوريا، 1972، ص.287.

[2] Raymond.E.Miles. **La revue des Responsables (Personnel) Harvard. L'Expansion**. Séminaire du 27 et 28/10/1997 Organisé par CETIC. sur Le Theme : Evaluation de la Performance individuelle et Collec

• الدوافع :

هي الرغبات والحاجات، وأية قوى تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو
اف معينة، فتكون الدافعية هي كل مايتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني، أو
افظ عليه في مستوى معين أو توجه وجهة معينة أو توقفه[1].

فالدافع **Motive** شيئ ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، فهي قوة
لية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيئ محدد وبالتالي توجه تصرفاته
لوكه في إتجاه ذلك الشيئ أو الهدف. وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية
تلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيئ معين فتخلق تلك الحاجة
بة محددة في الحصول على ذلك الشيئ فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة[2].

فهناك عدة تصنيفات للدوافع منها :

تصنيف **W.Jack.Duncan**

تصنيف **Edgar.F.Huse** و **J.L.Bowditch**

- تصنيف **F.Luthans**

تصنيف W.Jack.Dunkan لنظريات الدافعية :

نف W.J.Dunkan نظريات الدافعية إلى صنفين[3] :

- نظريات إستنتاجية عقلانية : (Théorie Déductive Rationnal):

ث إتبعت هذه النظريات المنطق في الوصول إلى إستنتاجاتها ومنها النظريات التالية :

بد الباري درة. مرجع سابق، ص.74.

ماد محمد شطا. **النظرية العامة للأجور والمرتبات**. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.332.

(3) W.Jack.Duncan. **Organisational Behavior**. Boston Houghton Mifflin Company , 1978, p.140

- نظرية أبرهام مازلو Abraham Maslow في تسلسل الحاجات:

ث يصنف Maslow الحاجات الرئيسية للإنسان إلى خمسة :

الحاجات الفيزيولوجية بالنسبة للموظف تكون في المرتب والسكن .

حاجات الأمن : وتتمثل في التيقن من إستمرارية تلبية الحاجات الفيزيولوجية.

حاجات الإحترام والتقدير : وتتمثل في الرضى بالذات.

حاجات إجتماعية : وتتمثل في الإنتماء إلى جماعة.

حاجات تحقيق الذات: وتتمثل في الميل إلى الإبداع.

لإشارة أن الإنسان لاينتقل من حاجة إلى حاجة أعلى إلا إذا لبي الحاجة السفلى.

)- النظرية التبادلية : (Exchange Theory):

ن أنصارها Chester.I.Barnard، وترى هذه النظرية أن المؤسسات ماهي إلا أنظمة، ون من أنماط السلوك الإجتماعي لأعضاءها، ويقوم تبادل بين إسهامات أولئك عضاء، وبين إغراءات حوافز التنظيم لهم.

)- نظرية التوقعات: (Expectancy Theory):

ن أنصارها Victor.H.Vroon وهي أن يختار الإنسان طريقا ماللعمل. لأنه يتوقع نتائج أو ائد منه.

)- نظريات إستقرائية عملية إمبرقية: (Inductive Empirical):

ي تعتمد أصلا على الملاحظة والتجريب، ومن هذه النظريات:

- نظرية العوامل الدافعية والصحية

يث يذهب F.Herzberg إلى أن هناك مجموعتين من العوامل ذات علاقة الدافعية للعمل:

مجموعة العوامل الدافعية (**Motivators**):

ني تنتج رضى الموظفين في العمل، والتي لها علاقة بمحتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، ل إختصاصات الوظيفة والمسؤوليات التي تتضمنها، وفرص التقدم.

مجموعة العوامل الصحية(**Health**):

ي عوامل خارجة عن محتوى الوظيفة، وذات علاقة ببيئة الوظيفة, منها: سياسات ؤسسة، وإداراتها، الإشراف، العلاقات مع المشرفين، الظروف الخارجية للعمل، واتب والعلاقة مع الزملاء.

)- نظرية الإشتراط في التعلم (**Operant-Learning Theory**):

صاحبها **P.F.Skinner** وهي تفترض الإشتراط في التعلم، تكون إستجابة فيه توقعا لنتيجة ينة (**Stimulus**) .

- تصنيف Edgar.F.Huse و James.L.Bowditch :

م**F.Huse**. و **L.Bowditch**.نظريات الدوافع إلى مجموعتين[1]:

)- المجموعة الأولى**:** وتضم نماذج ذات طبيعة ستاتيكية، وتتعلق بمحتوى أنظمة في الدافعية منها:

(أ)- نموذج القوة والقهر: (Force and Coercian Model) :

يرى هذا النموذج أن العامل أو الموظف، يقدم أحسن ماعنده في العمل عندما يوضع في ظروف، عليه فيها أن يتنج أويناله العقاب.

ب)- نموذج الإقتصاد/ الألة (Economie/Machin Model) :

ويفترض أن الإنسان يعمل أساسا من أجل النفع الإقتصادي، وأن السلوك الإنساني يقوم على نوع من الإشتراط **Conditionning**، فالإنسان يشبه في إستجابته ألة، تتحكم فيها البيئة والمكافأت تعزز سلوكه دوما.

---

[1] Edgar.F.Huse. and James. L.Bowditch: **Behavior in Organisations**. A System Approach to managing , Addison Wesley Publishing Company ,2éd, 1977, pp.80-105

ج)- نموذج الوجدان والإنتماء: (Affective/Affiliation Model)

الإنسان في هذ النموذج يميل إلى الإرتباط والتعاطف مع الأخرين، ويميل إلى أن يكون جزءا مع المجموعة، وأنصار هذا النموذج مدرسة العلاقات الإنسانية.

- نموذج النظام المفتوح والنمو (Growth Open System Model) :

يفترض هذا النموذج أن خصائص الإنسان تتمثل في :

الإنسان متخذ للقرار.

ذو أهداف فردية وسلوك هادف.

متبع للأوامر التي تنسجم وحاجاته.

ذو دوافع معقدة ومرتبطة.

أن الإنسان يسعى للنمو والمسؤولية والإنجاز، عندما تتوفر له ظروف ذلك.

المجموعة الثانية: وتضم نماذج ديناميكية و أنظمة في الدافعية ، نظريات التوقعات تي تعتمد على المفاهيم و هي :

توقعات (**expectancy**): إدراك شخص ما لإحتمال أن يحدث عمل ما ،نتيجة معينة .

وة الرغبة (**valence**) : قوة رغبة شخص في حدوث نتيجة معينة .

لأداتية (**instrumentality**) : رغبة قوية تكون ذات قيمة، إذا ما إعتبرت أداة للحصول على نتيجة.

ناتج (**out cones**) : و هي نتاج أعمال معينة.

إكتست هذه النظرية، أي نظرية التوقعا ت صفة الديناميكية لإقرارها بوجود وسيطة و اف نهائية ولقولها بوجود نتائج يريد تحقيقها، وقد تكون نتائج ذات طبيعة خارجية جور العمال، أوذات طبيعة داخلية كالرضى بالنتيجة.

- **تصنيف Fred Luthan لنظريات الدافعية زمنيا :**

م F. Luthan نظريات الدافعية الى مجموعتين[1]:

جموعة الأولى : وهي نظريات الدافعية التي تركز على المحتوى ، ويحاول أنصارها يحددوا العوامل التي تدفع الإنسان للعمل. ويقع ضمنها :

حركة الإدارة العلمية (حوافز الأجور)

حركة العلاقات الإنسانية (الإنتماء, والأمان)

نظرية مازلو Maslow (تسلسل الحاجات)

نظرية هرزبرغ Herzberg (العوامل الصحية)

جموعة الثانية : وهي النظريات التي يركز أنصارها على عمليات الدافعية, فيحاولون ديد المتغيرات التي تلعب دورها في الدافعية وكيف تترابط وتتفاعل بعضها بعض ويقع من هذه المجموعة :

نظرية التوقعات لـ : Vroom

نظرية بورتر ولاولر عن الأداء الوظيفي

نظرية فستنجر عن التنافر الإدراكي

نظرية هومانز عن التبادل

بعد إستعراضنا لأهم التصنيفات لنظريات الدوافع، يمكن الخروج بملاحظة عامة، وهي الدوافعية في مجال العمل معقدة، وذلك لعدة أسباب منها :

- للإنسان حاجات متعددة، وتتغير بإستمرار.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بإستمرار.
- من الناذر أن نجد دوافع وحاجات منفردة أو منفصلة.
- إن لكل إنسان قوى داخلية، تحركه للقيام بأنشطة بإستمرار.

[1] Luthan Fred. **Oganizational Behavior** , 2é edition ,Tokyo Macgraw hill, Kogakusha, LTT, 1977, p.405-

ا يجد الباحث نفسه عاجزا عن الخروج بقواعد وتعميمات من النظريات المتعددة، وذلك رك المجال مفتوحا للمديرين أن يطبقوا النظريات وفق دوافع معينة. كما يمكن لشركة ن كالترام الإستفادة من كل نظرية من النظريات السالفة الذكر، وذلك حسب الهدف خطط.

· الحوافز

يقصد بكلمة (الحافز) في علم النفس، بالباعث أو المنبه للسلوك، ويمكننا نعمال كلمة الحافز لتعني أيضا الدافع. فالحوافزهي تلك المواقف أوالمثيرات الخارجية، ي تثير وتحرك الدافع (الحاجات والرغبات)[1]. والحاجة تؤدي الى إستثارة الدافع، دافع في هذه الحالة يعتبربمثابة حالة توتر تؤدي الى عدم إستقرار الكائن الحي، فيقوم ناط تأهبي، وكلا الحاجة والدافع في داخل الكائن الحي، وإستثارة الحاجة والدافع تدفع ، البحث عن المشبع أو الحافز وهذا الأخير موجود في الخارج في البيئة، وهو يؤدي ، إشباع الحاجة والتخفيف من الدافع عن طريق النشاط الإستهلاكي[2]. وعليه يمكن نبار أن الحافز يشبع الحاجة، وبالتالي يخفف من شدة الدافع عندما يتم الحصول عليه، موظف قد يحس بالرضى في العمل و الإطمئنان إذا ما تحصل على ترقية أو علاوة، لا إذا ما أردنا تطبيق سلم مازلو MASLOW في التسلسل في الحاجات في الشركة زائرية الليبية للنقل البحري، فنجد أن بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية من أجر وسكن، كن إشباع حاجات المتعاقد بتثبيته في منصب عمله، فبهذه العملية التي تعتبر حافز يمكن دارة من تخفيف شدة الدافع للموظف.

حوافز إذن هي مشبعات لحاجات الإنسان، سواء الضرورية كالجوع والعطش أو كتسبة كالتقدير و الأمن.

بد الباري درة . مرجع سابق، ص.74

صالح بيومي : **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.1

وقد قام علماء النفس بدراسات عديدة لمعرفة حاجات الإنسان، ويكاد يجمع
بهم على الحاجات التالية :

حاجة الى الأمن

حاجة الى التقدير

حاجة الى الإستجابة

حاجة الى الخبرات الجديدة

ناك من تعمق أكثر في الدراسة وأضاف :

حاجة الى المركز

حاجة الى العطف والحب

حاجة الى الإنتماء

كننا ترجمة كل ما ذكرناه أنفا بالمعادلة التا لية :

ز - - -موظف - - -سلوك

ن خلال هذه البديهية، وهي أن الموظف يعبر عن شعوره إتجاه حافز معين، عن طريق وك ما، أو التصرف بطريقة معينة.

ا تعريف حوافز الإنتاج : "...تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث مال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بأخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه الى ما مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج الى الأمام، وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو صنع "[1].

كما يرى الدكتورمنصور فهمي في كتابه "إدارة القوى البشرية في الصناعة " أبسط ترجمة لمفهوم الحوافز : كل بقدرعمله، و بمعنى أخرأن الحوافز هي العلاقات باشرة بين جهة الآداء وناتج العمل.

أما حماد محمد شطا، فيعرف الحافز على العمل "بأنه شيئ خارجي يوجد في جتمع أو في البيئة المحيطة بجذب إليه الفرد بإعتبار وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر

بد الباري درة. مرجع سابق، ص.3

. وعلى ذلك فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن
ل ويكون تفضيله لعمل على أخر هو بقدر زيادة الأجر(الحافز) في حالة عن الأخرى.
يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته"[2] .

أثبتت جل التجارب التي أجريت في كثيرمن المصانع و المؤسسات ، أن موضوع
وافز هو موضوع علمي بحت، باعتماده على خطوات منهجية. ويختلف من حيث
ره تبعا لحاجات الفرد، تلك الحاجات التي تختلف وتتغير تبعا لموقف الإنسان ووضعه،
ظهر أهمية الحوافز فيما يلي :

-تسعى الى زيادة الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة
-تعمل على تحسين المنتوج من حيث النوعية والجودة
-تسعى الى الإقتصاد في تكاليف الإنتاج
-تساعد على رفع الإنتاجية
-وتهدف الى تشجيع روح المبادرة، بالتشجيع على الإبتكارات والإختراعات
-تعمل على تحقيق رضى الموظف
-تعمل على رفع دخل الموظف

واع الحوافز

دد أنواع الحوافز في مجال العمل، فيمكن تقسيمها الى عدة أنواع :

1-من حيث من تطبق عليهم
2-من حيث طريقة دفعها
3-من حيث جاذبيتها
4-ومن حيث تأثيرها

وف نركز على النوعين الأولين أساسا وهذا لأهميتهما :

-الحوافز من حيث من تطبق عليهم

ماد محمد شطا. مرجع سابق، ص.332

ناك نوعين من الحوافز من حيث من تطبق عليهم .

الحوافز الفردية :

الحوافز الفردية يكون لها تأيثر عندما يكون الموظفون يعملون مستقلين عن بعضهم ىض. وعليه فإن نظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون كل وظيفة مصممة داخل صلحة، وكل موظف يؤدي عمله في إستقلال عن غيره.

د أن الإنتاج في هذه الحالة سواء كان سلعة أو خدمة، يكون غالبا على أساس القطعة لوحدة الإنتاجية وقد جربها **F.W Taylor** في تجاربه الشهيرة في تحفيز العمال على نتاج بالقطعة. إن طريقة الحافز الفردي ، تمتاز بأنها حافز لزيادة إنتاجية الموظف، إذ ى قدر إنتاجيته تحدد مكافأته أو جزاءه "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل ال ذرة شرا يره"[1].

إلا أنه يشترط في طريقة الحافز الفردي أن يرى الموظف ثمار عمله وقيمته شرة، أي أنه يحصل على المكافأة مباشرة بعد قيامه بعمل معين، وذلك لأن حصول وظف على المكافأة بعد فترة طويلة قد يفقد مفعول أو قيمة الحافز، وبالتالي يفقد وظف الإحساس بقيمة ما قام من عمل، ولهذا يقول رسول ا صلى ا عليه وسلم : طو الأجير أجره، قبل أن يجف عرقه، وإعلموا أجره وهو في عمله"[2] .

من السمات الرئيسية للحافز الفردي، هي خلق جو من المنافسة بين الموظفين، وهذا ض الحصول على المكافأة، وهذا ما يؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية الجزء وبالتالي إلى جية الكل، إلا أن هناك بعض الشروط يجب مراعتها عند إستعمال هذا النوع من وافز، وهذا حتى لاتكون المنافسة على حساب أمور أخرى.

لا إذا أردنا تطبيق الحافز الفردي في الشركة الليبية للنقل البحري ، فهذا سيخلق نوعا الديناميكية في العمل، عن طريق التنافس الذي سيتولد بين الموظفين، ولكن قد يكون ا التنافس مثلا على حساب الوسائل المستعملة في إنجاز العمل، حيث سيكون هناك

سورة الزلزلة ، الأية 7و8

أحمد التهامي .**مختار الأحاديث النبوية والحكم المحمدية**. ط:12 ، المكتبة التجارية، مكة المكرمة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص. 24

نعمال للموا د بشكل عشوائي لمحاولة كل موظف إنجازالعمل قبل موظف آخرأو يحاول ناز أعمال أكثر من الأخر من حيث الحجم.

وهنا يحدث ما لم يكن متوقعا من طرف الإدارة، حيث كان هدف الإدارة ئيا هو زيادة الإنتاجية، إلا أنه حدث أن هناك تكاليف إضافية حصلت بتنافس الموظفين ا بينهم. يقول صالح بيومي في هذا الصدد :"...ولكن حذار من هذه المنافسة التي تنجر إستعمال الحافز الفردي إذا كانت على حساب المواد التالفة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ليف الإنتاج، بحيث يكون هم العامل الوحيد هوالإنتاج في أقصر وقت ممكن حتى صل على المكافأة، مما يجعله يبذر في المواد الأولية وهذا ما يجعل كلفة الإنتاج ترتفع، هذا فعلى الإدارة إن أرادت أن تستعمل الحوافز الفردية أن تشرف على المراقبة الدقيقة ى العمل والعمال حتى لا ترتفع نسبة المواد التالفة وبالتالي ترتفع التكاليف الإنتاجية. ذلك مراقبة الجو الإجتماعي السائد حتى لا يتوتر نتيجة المنافسة بين العمال"[1] .

-الحوافز الجماعية:

هناك بعض الأعمال أو العمليات الإنتاجية التي تتطلب تعاون مجموعة من وظفين لإنجازها وبالتالي يصعب تحديد الكفاية الإنتاجية لكل فرد من أفراد المجموعة هذا تضطر الإدارة في هذه الحالة إلى إستعمال نظام الحوافز الجماعية.

لا عند إعداد الميزانية الختامية للشركة الليبة للنقل البحري يتعاون كل موظفو مديرية ا لية والحسابات لإعدادها، وبالتالي يصعب تحديد الكفاية الإنتاجية لكل موظف وهذا ما علنا نفكر في هذه الحالة في الحوافز الجماعية كمكافأة للمجهودات المبذولة من طرف جموعة .

فعلى عكس الطرق الفردية فإن الطرق الجماعية تسعى إلى إدماج الفرد في ه المنظمة المشتركة بدلا من أن يرتكز على هدفه الفردي، فعادة ما تستعمل هذه الطرق وية روح الجماعة في التنظيم. ومثلما يمكن تحقيق الحوافز الجماعية في صورة مادية كنها كذلك أن تتحقق في صورة معنوية.

صالح بيومي. مرجع سابق، ص.12

ى Henri Smith [2] بهذاالصدد، أنه يجب أن نترك العمال يختارون ويوافقون على النظام ي يرغبونه، ولأن العامل يكون مدفوعا لتحقيق حاجاته بالنسبة لموافقته لمركزه في ماعة، فإن الحوافز الجماعية يكون لها إعتبار أفضل من الحوافز الفردية، ولكن بالنسبة افزالجماعي في العمل نجد الجماعة توافق عليه وتشترك فيه وهذه الموافقة تظهر ضوح وخلال المشاركة في العمل.

إن الحوافز الجماعية قد تتم على نطاق المؤسسة كلها أو على نطاق مديرية المديريات أو على نطاق جماعة عمل واحدة، يعتمد أفرادها على بعضهم البعض في ملية الإنتاجية، وهي في ذلك تدرك إعتماد أفراد الجماعة على بعضهم البعض في مل وهي تسعى الى معالجة هذه الإعتمادية عوض أن تتجاهلها.

وبالرغم من أن الحوافز الجماعية تسعى إلى تقوية روح التعاون بين أفراد اعة العمل ، والعمل نحو أهداف المؤسسة ككل بدلا من الأهداف الشخصية لكل فرد ى حدى. غير أن هناك بعض المساوء والعوائق التي تنجر عند إستعمال هذه الطريقة ن بين هذه المعوقات هي المشاكل التي تحدث في العلا قات بين الإدارة والموظفين، لا في تحقيق رقم الأعمال وتوزيع الربح وكذلك صعوبات التفاعل والعلاقات فيما بين وظفين أنفسهم.

ومن بين المشاكل التي تتعرض لها هذه الطريقة، هي عدم رقابة الموظفين، ث الإنتاجية المراد التحصل عليها هي نتيجة جماعية. فيتولد بالتالي الإتكالية لإعتمادية لبعض الموظفين على الأخرين، حيث لا يمكن التمييز بين الموظفين المنتجين غير المنتجين، فيصبح الموظف الغير منتج يختبأ وراء المنتج.

إذن مايمكن ملاحظته أن كل من الحوافز الفدرية والجماعية لها إجابيات لبيات، والأمر يعود في أخر المطاف إلى الإدارة لإستعمال كل طريقة في وقتها روفها الملائمة. فإذا أرادت الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري (ميدان الدراسة).

نفس المرجع ، ص.13

ـلا إستعمال هاتين الطريقتين، فعلى الإدارة الأخذ بعين الإعتبار التركيبة الإجتماعية وظفين, وكذلك روح التنافس الموجودة لديهم، ثم محاولة إستعمال الحوافز الملائمة، ذا حتى تساهم هذه العملية في رفع الإنتاجية الكلية للشركة.

ـ الحوافز من حيث شكلها:

ي صنفين كما قسمها عدد من المتخصصين في الحوافز : حوافز مادية، وحوافز نوية.

الحوافز المادية:

تدفع الحوافز المادية عادة على شكل مال، بالإضافة إلى الراتب العادي، من ـل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية، أو رفع جودتها وتحسينها.

إختلف العلماء في أهمية المال بالنسبة للفرد، فيذكر **F.W.Taylor** أن الدوافع في ثقافتنا ـل إلى الإرتباط بالمال، حتى رسخ في إعتقاد الناس أن المال هو المدخل الوحيد إلى ـعادة. أما **Hiller** و **Form** فقد أوضحا أنه لاترتبط الدوافع للعمل بالحاجات الإقتصادية ـل، فالرجال أو الموظفون قد يستمرون في العمل وفي تحسين الإنتاجية حتى ولو كانوا غير حاجة إلى منافع مادية، وقد أكدت تجارب **E.Mayo** هذه النظرة. ولكن علماء النفس ـناعي في هذه الأيام يكاد الإتفاق بينهم يكون على " أن المال وأثره أقل بكثير مما كان ـن في الماضي، وأن قوة المال الدافعة دون قوة غيره من الحوافز، اللهم إلا في حالات ـوز الشديد، أو في إبان التضخم المالي" (1).

يرى **F.W.Taylor** أنه بقدر ماتزيد المكافأة تقل الرغبة في مزيد من المكافأة، ـ أن يصل إلى نقطة تقترب من الصفر، ويضرب لنا مثال لذلك، بأن عمال المناجم ـت درجة غيابهم عندما إرتفعت أجورهم، ويفسر **Taylor** هذه الظاهرة، بأن عندما ـصل العمال على مايريدون، ووصلوا إلى نقطة أصبحت الحاجة إلى مال أكثر في ـرتبة الثانية، بعد الحاجة إلى فراغ أكثر أو راحة أطول(2). إن هذه النتيجة العلمية تعتبر

صالح بيومي . مرجع سابق ، ص.17

(2) Frederick.Winslow.Taylor: **La Direction Scientifique des Entreprises**. Enag, Alger, 1992, p.:

هامة بالنسبة للإدارة، وهذا حتى لايتم الإسراف في المكافأت، وذلك لكي لا يفقد
افز مفعوله، ويصبح لايؤثر في الموظف، حيث أنه كما يقول الحكماء أن كل شيئ زاد
، حده إنقلب إلى ضده.

أما الطرق التي تدفع بها الحوافز المادية فأهمها:

- الأجور :

د أن هذا الحافز يمثل واحدا من أهم حوافز العمل في المجتمعات السائرة في طريق
و كالجزائر، وذلك راجع لضعف مستوى الأجور فيها.

كما نجد أن علماء النفس الصناعي لم يعطوا أهمية كبيرة لهذا الحافز في
جتمعات المتقدمة إقتصاديا، وذلك لإرتفاع مستوى الأجور فيها. حيث نجد أن الأجر
دنى الوطني المضمون (SMIG) في فرنسا يصل إلى ستة ألاف فرنك فرنسي (6.000 ف
)، بينما نجده في الجزائر يصل إلى 8.000 د ج ثمانية ألاف دينار جزائري(*) فإذا قارنا
، الأجرين نجد أن الأجر الأدنى الوطني المضمون SMIG في فرنسا يعادل (66.000 دج)
ة وستون ألف دينار جزائري (**). ومن هنا يتضح الفرق بين البلدان المتقدمة والبلدان
ائرة في طريق النمو. إن الموظف إذا شعر بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، فإن
جر يعتبر حافزا.

ا أن الأجر يدفع بعدة طرق :

الأجر على قدر الإنتاج

الأجر على أساس الوقت

الأجر على أساس مدة الخدمة

الأجر على أساس الحاجة .

)- الزيادات في الرواتب والأجور :

كن تقسيم هذه الزيادات إلى :

تداءا من أول جانفي 2000.

فرنك فرنسي = 11 دينار جزائري (حسب البنك المركزي) في ديسمبر 2000 .

زيادة دورية، تجري كل فترة زمنية محدد, وهذا معمول به في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، حيث يمنح لكل موظف (دائم) سلم إثر قضاءه سنتين في نفس السلم.

الزيادات العامة الممنوحة للأفراد لقاء إرتفاع مستوى المعيشة.

المنح العادية أو الإستثنائية.

الشهر الثالث عشر

الترقيات بمالها من عائد مادي على الموظف.

توزيع الأرباح

ى بعض الأخصائيين أنه لتحقيق فعالية نظام الحوافز المالية على الموظف، يجب مام ببعض الشروط وهي:

أن ترتبط الحوافز المالية إرتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود جماعة العمل، إذ أن الموظف يبذل أقصى جهد عندما يجد أن العامل الأساسي في زيادة أو خفض مكافأته المالية، يكون نتيجة مباشرة لجهده الشخصي.

يجب أن لا تستخدم الحوافز المالية بمفردها فقط، ولكن لابد من إستخدام الحوافز غير مالية تشبع الحاجات الضرورية في الإنسان، حيث نجد أن هناك حاجات نفسية وإجتماعية لها تأثير في الفرد، كالحاجة إلى التقدير والتعبير عن الذات، والتي تأتي لتدعم مفعول الحوافز المالية.

يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للموظف الذي يبذل مجهودا واضحا، بحيث تمثل إضافة واضحة إلى أجره العادي. كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة ليفهمها الموظف.

يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للإختيار أو التدريب أو الترقية، ذلك أنه على الموظف أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فإجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية: يجب أن تمثل للموظف طريقا أو سبيلا يحقق من خلاله منفعة مالية تعود عليه بالخير.

ينبغي على كل مؤسسة أن تختار نظاما للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقاتها

الإنتاجية، ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بإلتزاماتها الداخلية أو الخارجية.

وأخيرا ألا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية، وتكثر منها ذلك أننا عرفنا أن من طبيعة الحافز أنه يفقد قيمته عند الإكثار منه، وأن تستخدم الحوافز المالية في المناسبات التي تستحق إيجاد نظام للحوافز المالية.

وخلاصة القول، يمكن القول أن الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسات صناعية والإنتاجية وقطاع الخدمات، وقد أكدت تجارب **F.W.Taylor** [1] على أهمية جاعة الحافز المادي في رفع الإنتاج و الإنتاجية، فقد قام **Taylor** بعدة تجارب قصد زيادة نتاجية. ومن تجاربه تجربة نقل مواد البناء من مصنع بتلهايم **Betelheim**، وتوصل في هاية أنه :

نيار + تدريب + حافز (مادي) يعطي :

زيادة متوسط دخل العمال بنسبة 65 %

زيادة الإنتاج بنسبة 280 %

نقص عدد العمال من 400 إلى 160 أي بنسبة 70 %, وذلك لعدم الحاجة إليهم في مل، ونشير هنا إلى أن هذا التسريح للعمال في النزعة التايلورية، أثار ضجة كبيرة في ك الوقت، مما أدى بسخط العمال على **Taylor** ومدرسته.

- الحوافز المعنوية :

إن الحوافز المادية لاتستطيع إشباع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان ساسية، فهناك حوافز أخرى تقوم بإشباع الحاجات النفسية والإجتماعية، وهي مايطلق يها بالحوافز المعنوية.

نلا عن قباري محمد إسماعيل. **علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية**. منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977 ، ص.397.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري وأساسي إلى العمل الإنساني، وهي
مي الموظف من الإنحراف، لأنها تحرص على أن يعامل الموظفين بعضهم بعضا
املة إنسانية، يسودها روح التعاون والإخاء، وإن تجارب **E.Mayo** في مصانع
ورن(**Hawthorne**) لخير دليل على أهمية الحوافز المعنوية، حيث إستغرقت تجاربه سنين
يلة، وكان يحاول خلالها معرفة الدوافع والحوافز التي تجعل العامل يزيد في إنتاجه.
جرب كل العوامل الفيزيقية التي تساعد على رفع الإنتاجية وهي: الإضاءة، جدول
مل، جدول الأجر، برامج المقابلات، والملاحظات الشخصية، إلا أنه إستنتج في أخر
طاف أن نسبة تأثير العوامل الفيزيقية والمادية ضعيفة بجانب تأثير العوامل المعنوية.
وصل إلى نتيجة جد هامة، والتي غيرت المفاهيم في عالم العمل فيما بعد، وأصبحت
عدة أساسية في علم الإدارة وعلم إجتماع العمل وهي أن الكفاية الإنتاجية للعامل تتوقف
، حد كبير على معنويته، أي شعوره نحو عمله، ونحو أحوال العمل والجماعة التي
ل فيها.

قد أثبت **E.Mayo** وجود معامل الإرتباط المؤكد والمرتفع بين ظروف العامل الإجتماعية،
يادة أو إنخفاض معدلات الإنتاجية، كما تتغير هذه الإنتاجية مع تغيير مواعيد الراحة
ترفيه والتوقف عن العمل. كما أثبت Mayo أيضا أن زيادة التماسك العضوي بين
ماعات الصغيرة والمنتجة، إنما تتأثر بتغير شكل السلطة أو الإدارة أو التنظيم،
مشاركة في القرار إنما تتيح للجماعة المنتجة فرصة التماسك والتعاون، التي تزيد من
ة التضامن، مما يغني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه"[1]. ومنه نستنتج أن الحوافز
عنوية إذا طبقت من طرف الإدارة بطريقة علمية وموضوعية، ستجعل الموظف يشعر
ه في جو جيد، مما تدفعه إلى السعي في تحسين إنتاجيته بإستمرار.

وهكذا يمكننا القول أن كل من الحافز المادي والمعنوي مرتبطين إرتباطا وثيقا
فلا يمكن إستعمال أحدهما دون الآخر وهذا لتهيئة نفسية الموظف لكي يحسن إنتاجيته،

باري محمد إسماعيل. المرجع السابق، ص .399

ـوم بدوره الكامل في العملية الإنتاجية. حيث نجد أن كلا الحافزين مكملين لبعضهما ـض، ولا يمكن لأي منهما الإستغناء عن الآخر.

كما أن هناك أنواعا أخرى من الحوافز، إضافة إلى ماذكر آنفا كالحوافز من ث جاذبيتها والتي تنقسم إلى قسمين : حوافز إجابية وحوافز سلبية. و الحوافز من حيث ها التي تنقسم بدورها إلى قسمين :حوافز مباشرة كالحوافز المادية والمعنوية والحوافز ر المباشرة كالتكوين ،التدريب وغيرها.

ومن هنا يمكن القول أن الحوافز في مجال العمل، هي وسائل تستعمل لحث وظفين وتشجيعهم على العمل وزيادة معدلات الإنتاجية وتحسين الإنتاج وخفض كاليف. ويقول صالح بيومي :".. إن حوافز الإنتاج بصورها وأنواعها المختلفة لها تأثير ر على العلاقات الإنتاجية داخل المصنع بين كافة العاملين، من حيث أنه يمكنها أن د بناء التنظيم الإجتماعي للمصنع، كما أنها تؤدي الى تحقيق التكامل الإجتماعي بين ه الجماعات، وإلى قوة العلاقات الإجتماعية وسلامتها بينها. إلا أنها من ناحية أخرى قد ر التنافس العنيف الهدام بين الأفراد أو الجماعات في حالة إستخدامها بطريقة غير ـمة مما يدفع بالعلاقات إلى التوتر وعدم التماسك وبالتالي إحداث سوء التوافق"[1].

فبعد الإلمام بالدوافع والحوافز، يجب فهم الدوافع فهما جيدا، ووضع ـوافز الملائمة لها[2].

- إذا كانت الدوافع : تتعلق بالإقرار بالفرد بالأهمية، فإن الحوافز تكون: زيادة الرواتب والأجور، فرص الترقية، الإشهار علنا عن إنجازات الموظف، إمتيازات للأقدمية في الخدمة، إمتيازات لدعم المركز والهيبة.
- إذا كانت الدوافع: تتعلق بالأمان، فإن الحوافز تكون: الإعتراف بالأقدمية، برامج للتأمين على الحياة، إزدهار الشركة وتقدمها.
- إذا كانت الدوافع : تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي، فإن الحوافز تكون:المشاركة

صالح بيومي. مرجع سابق، ص.61
عبد الباري درة. مرجع سابق، ص.90

في تحليل العمل، خطط لأخذ مقترحات العاملين، برامج تدريبية، أنماط إتصالات فعالة، خدمات تقدم للموظفين، عقد إجتماعات.

- إذا كانت الدوافع مادية: فإن الحوافز تكون: حوافز مادية، المشاركة في الربح، ترقية داخلية، تقييم الأداء.

وهكذا نجد أن لكل دافع يقابله حافز، إلا أن على الإدارة عند دراستها لدوافع وظفين، أن تستعمل طرق علمية وموضوعية، وذلك حتى إذا طبقت نوعا من الحوافز ون فعال، كما أن على الإدارة أن تستعمل المرونة في تطبيقها للحوافز، حيث يمكن أن ع حافز في زيادة الإنتاجية في مصلحة ما، ولا يؤدي إلى أية نتيجة في مصلحة أخرى، ذا يعود إلى الدراسة الدقيقة للدوافع، حيث يمكن أن يكون الدافع في مديرية الماللية حسابات مادي فتطبق الحوافز المذكورة أنفا ومنها الحوافز المادية. ولكن إذا رجعت دارة إلى مديرية الفنية والأطقم، تجد أن الدافع الأساسي هو المشاركة والعمل الجماعي، على الإدارة تغيير نوع الحافز، وإستعمال الحوافز التي لها علاقة بهذا الدافع، مشاركة في التحليل مثلا.

إذن مايمكن قوله نظريا أن كل من الدوافع والحوافز موجودة، ولكن عند بيقها تواجه الإدارة مشاكل عملية، ولهذا يجب أن يكون المسيرين في المستوى طلوب، حتى تؤدي هذه العملية وظيفتها في أحسن وجه.

ثا- الإدارة بالأهداف :

يعرف George.S.Odiorne الإدارة بالأهداف : " أنها طريقة يقوم بموجبها من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد

الات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك حدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات" [1]..

رفها سيد الهواري على أنها: " نوع من الإدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية ضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث تترابط بعضها ببعض، رأسيا وأفقيا، حيث يكون أساسا لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي، ونظم المكافآت والترقيات، رامج التدريب والتطويرالذاتي والفردي والجماعي، والرقابة الذاتية وتقويم الأداء"[2].

إذن من خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف هي عملية رية، يقوم بإعدادها كل من الرؤساء والمرؤوسين، والتي بموجبها تحدد الخطوط ريضة للسياسة المنتهجة من قبل المؤسسة، وذلك بوضع الأولويات العملية، مع تحديد سؤوليات. وهذا في إطار المعايير والمقاييس التي بفضلها يمكن الـتأكد من أن ؤسسة أو المنظمة قد حققت الأهداف أم لا.

من مزايا الإدارة بالأهداف :

أنها تساعد على تحسين عملية التخطيط.

- تدفع المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها.

· تساعد على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات الموظفين.

تسهل عملية المراقبة.

. - تقوي روح المشاركة بين المسؤولين والموظفين.

تساعد على تحسين عملية الإتصال بين الموظفين في المؤسسات.

· تساعد الموظفين على تطوير إمكانيتهم الذاتية.

· تجعل لنظام الثواب والعقاب فعالية أكثر.

أما **Douglas Macgregor** فيلخص الإدارة بالأهداف في الخطوات التالية[1]:

---

[1] Georges.S.Odiorne: **Management by Objectives**. Pitman Publishing, Corporation, New York, 1965, p

سيد الهواري. **الإدارة بالأهداف والنتائج، أسلوب فعال للإدارة، ومنهج للتطوير التنظيمي**. مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص.69.

[1] Douglas Macregor. « An uneasy look at performance Appraisial ». **Harvard Business Review**, Vol. 35 N May- June, 1957, p p. 89

يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة للوظيفة، كما يحدث فعلا في واقع العمل، اقش الموظف والمشرف(الذي يشرف على التقييم) هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت ك حاجة للتعديل، حتى يتفق على صيغة نهائية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.

-يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كستة أشهر لاوقد تكون هذه الأهداف إنتاج قدر معين من الأعمال ويناقش الموظف هذه الأهداف رئيسه .

- بعد إنتهاء الفترة المحددة ستة (06) أشهر ، يقوم الموظف بتقييم نفسه بأرقام أو صاءات ثم يلتقي برئيسه ليناقش هذا التقييم وسبل تحسين الأداء في المستقبل .

شرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه هداف .

رغم أهمية ونجاعة الإدارة بالأهداف في التسيير وفي تحسين الإنتاجية ،إلا أن هناك ض المزالق التي يجب التنبه اليها وهي :

-وضع أهداف قد يصعب قياسها و تحقيقها.

-إمكانية فرض أهداف معينة على الموظفين .

- التركيز على أهداف قصيرة المدى.

عدم أخذ بعين الإعتبار تغيير المحيط الخارجي وتجدد المعطيات.

.-تضييع الوقت الكثير في إعداد العمليات.

الإهتمام بالبرنامج أكثر من الإهتمام بالموظف.

وأخيرا نقول أنه إذا أرادت مؤسسة ما تطبيق الإدارة بالأهداف رغبة منها في ادة الإنتاجية لدى الموظف، فعليها أن تستعين بخبير الذي له خبرة كافية في عملية

دارة بالأهداف فتتم لقاءات بين الخبير ورئيس المؤسسة والمرؤسيين ، ويتبع ذلك
طوات التالية[2] :

تحديد مجالات الأداء والمعايير بالإشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .

تحديد الأهداف بالإشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .

وضع خطط العمل وتنفيدها من قبل الرؤساء .

- وضع عناصر المراقبة بين الرؤساء والمرؤوسين .

إستعراض مدى التقييم في تحقيق الإدارة بالأهداف، وذلك بمشاركة كل من الرؤساء والمرؤوسين.

بعا- المشاركة

بدالباري ذرة. مرجع سابق، ص.101

المشاركة هي تلك العملية المتفق عليها بين الإدارة والموظفين، بحيث تمكن
وظفين من التأثير على القرارات الإدارية فيها. وتنجم عن هذه العملية فوائد ملموسة
وظفين بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام، ومن أبرز هذه الفوائد إرتفاع الإنتاجية.

إذن يمكن القول بأن المشاركة هي الإنغماس الكلي للجزء في الكل، أي
ماس الموظف في جماعة العمل مما يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة
حمل مسؤولياتها، مع أخذ بعين الإعتبار كل ما تم الإتفاق عليه بين الجماعة والإدارة .
ليه يمكن تلخيص المشاركة في النقاط التالية :

-ما دامت المشاركة هي عملية إتفاق بين المؤسسة والموظفين فهي تتطلب المساهمة
كر والعمل من الموظفين وتقبلا وتنازلا عن بعض السلطات من القيادة.

المشاركة هي غاية ووسيلة في آن واحد. فهي غاية لأن الموظف يكون حرا وله صوت
القرارات التي تتخذ، وهي وسيلة لأنها طريق لعدة فوائد منها زيادة الإنتاجية.

-إن مشاركة الموظفين في الإدارة تتجسد في التأثير على القرارات الإدارية .

-تؤدي المشاركة الى تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية .

-إن نجاح نظام المشاركة في المؤسسة يتوقف على حسن تطبيقها.

إذن فلتطبيق مبدأ المشاركة، يتحتم علينا أن ننظر إليه نظرة موضوعية
قلانية، وهذا حتى لا نهضم حق الموظفين في المشاركة، ولا نقلل من سلطة الإدارة
بث تكون روح الفريق هي السمة الرئيسية في العلاقة بين الموظفين ومسؤوليهم. إن
ا لايعني فقدان الإدارة لسلطتها، وإنما أخذ بعين الإعتبارآراء الموظفين، وذلك لرفع
تتوى الإنتاجية الذي يعود بالخير على المسيرين والموظفين والمؤسسة ككل.

ولنا في تجربة شركة FORD [1] خير دليل على نجاعة علم التسيير بالمشاركة

Management particip . ففي الثمانينات وبعد مرور شركة Ford لصناعة السيارات بأزمة

صادية حادة ، فكر المسؤولون في أسلوب جديد لصناعة السيارات، مما أدى إلى إقتراح

.روع جديد يسمى(taurus- sable).

ب السابق كانت إجراءات إختراع و إنجاز نوع جديد من السيارات يدوم خمس سنوات ،

ث يمر بالمراحل التالية :

-يقدم مسؤولو الإنتاج فكرة عامة حول ما يريدون إنتاجه.

تقوم فرقة الرسم (designer) برسم هذا المشروع.

يقدم هذا العمل الى فرقة من المهندسين .

يقوم المهندسين برسم تقني للسيارة.

تقدم هذه التصميمات الى مصلحة التصنيع والى الممولين.

يمكن ملاحظته في هذه العملية هو أن كل مصلحة تعمل معزولة عن باقي المصالح ولا

:ود لإتصال دائم بينها إذن لانستطيع تحديد المسؤوليات .

أما في المشروع الجديد والمسمى (taurus sable) فقد غيرت إدارة شركة Faurd

الإجراءات، حيث تم جمع ممثلي كل المصالح للعمل في مجموعة واحدة (مصممون ،

امون، مهندسون، مكلفون بالتسويق، مكلفون بالتصنيع- conception

,dessin,ingenierie,marketing,fabricat). بحيث تتحمل هذه المجموعة المسؤولية النهائية

يارات. لقد ساعد عمل كل ممثلو المصالح في مجموعة واحدة الى تجنب كل العراقيل

ي كانت تظهر سابقا ،فمثلا أصبحت كل المشاكل التي تظهر تحل فورا قبل أن

ستعصي وتصبح عائقا.

انت تؤخذ كل الإقتراحات البناءة بعين الإعتبار، فمثلا إقترحت مصلحة التصنيع إحداث

ير في الرسم، فأعيد الرسم فورا مما أدى إلى الحصول على إنتاجية أكبر وجودة

سن.

---

[1] Adapté de Mitchell . R . How Ford . Hit the Bulls eye with taurus. **Business week**, 30 Juin ,1986, pp.69

كما غيرت إدارة الشركة عدة أمور نذكر منها على سبيل المثال إستشارة العمال
فيديين البسطاء في سلسلة التركيب وهذا قبل رسم السيارات، ونجد أن معظم
قتراحات التي قدمها هؤلاء قد أخذت بعين الإعتبار. فمثلا إقترح عامل تنفيذ، بإعادة
ظارة في شكل المسامير(Boulons) وهذا لأن تكون لها حجم واحد، وذلك لكي تسهل على
امل عملية تركيب القطع، بإستعمال مفتاح واحد بدلا من عدة مفاتيح كما كان يعمل به
السابق. فلقد تم الأخذ بهذا الإقتراح، والذي أدى فيما بعد إلى نتائج معتبرة، منها
رعة في التركيب. كما نجد أن هناك بعض العمال إقترحوا على الإدارة تقليل عدد
رات عند تركيب أبواب السيارات، فبناءا على هذا الإقتراح قام الرسامون بإعادة
صميم الأبواب.

قال أحد المسيرين: في السابق كنا نوظف العمال على حسب قوة عضلاتهم، إلا أننا
ملنا أو لم نستغل عقولهم. كما إستعانت الشركة حتى بأراء الممولين في صناعة
يارة.

نا يمكن القول أن هذا البرنامج الجديد الذي إنتهجته شركة فورد Ford في التسيير
مشاركة (Management Participatif)، قد ساعد الشركة على النهوض من جديد، بعدما
تازت مرحلة صعبة كادت على إثرها أن تغلق أبوابها. ومن هنا نستنتج أن المشاركة
أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة، مما تجعل الموظف مهما كانت درجته يحس بأنه
ء فعال في الكل، وبإشراكه في أمور التسيير تدفعه إلى المحاولة والسعي المتواصل
، زيادة وتحسين إنتاجيته.

مسا- تصميم العمل أو الوظيفة:

يتمثل تصميم العمل أو الوظيفة في تحديد مواصفات محتوى العمل أو ظيفة، والوسائل المستخدمة والعلاقات المختلفة فيه، وهذا حتى يتسنى وضع متطلبات رية وتكنولوجية وتنظيمية ملائمة ومتجانسة.

لقد لقي تصميم العمل نجاحا ملموسا في الستينيات والسبعينيات من هذا رن، وعرفته وطبقته الدول الصناعية، كالوليات المتحدة الأمريكية، واليابان وفرنسا مانيا، وإنجلترا، وأطلق على هذه الحركة إسم الديناميكا الإنسانية (**Homodynamics**)، عني بها إيجاد التلاؤم والإنسجام بين ظروف العمل ومتطلبات العامل الحديث، بحيث سن نوعية الظروف التي يعيشها العمال أو الموظف في مصنعه أو في تنظيمه.

إن عملية تصميم العمل تستوجب القيام بدراسة العمل **L'Etude du travail**، حيث من مزايا هذه العملية :

- تساعد على زيادة الإنتاجية،
- تساعد على وضع معايير للمردودية،
- تساعد على تحسين ظروف العمل،
- إنها عملية صالحة في كل دولة،

أما الخطوات الأساسية لعملية دراسة العمل فهي [1]:

- إختيار العمل أو المهمة المراد دراستها،
- تسجيل وتدوين كل ما يتم ملاحظته لهذا العمل مع التركيز،
- فحص بنظرة نقدية كل ماتم تسجيله،
- وضع طريقة جديدة للعمل مع الأخذ بعين الإعتبار كل الملاحظات،
- تقييم نتائج الطريقة الجديدة، ووضع معايير هذه الطريقة،
- تحديد الطريقة الجديدة للعمل، وإبلاغها لكل من يعمه الأمر،

---

[1] B I T, **Introduction a l'Etudes du travail**, 3em édition, Génève,1996,p-p.15

- التطبيق الفعلي للطريقة الجديدة،
- الحرص على تطبيق الطريقة الجديدة بالمعايير المسطرة.

وهكذا وبعد دراسة العمل أو الوظيفة، يتم تصميم العمل بطريقة جديدة وهذا ذف كل الأمور التي تعرق عملية الإنتاجية.

يكاد يكون إجماع على وجود خمسة (05) وسائل يمكن بها إعادة تصميم العمل، ي :

التناوب في الوظيفة : **Job Rotation** أي نقل العامل أو الموظف من وظيفة إلى أخرى، حتى لايشعر بالملل.

التقطع في الوظيفة: **Job Traction** أي تقطيع العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، بحيث يعقب كل جزء نوع من الجزاء، مثل الإستراحة لأخذ الشاي أو القهوة، وقد ظنا كيف إستعمل **E.Mayo** هذه الطرقة، والنتائج التي وصل إليها.

توسع الوظيفة: **Job Enlargement** أي إعطاء مهام أخرى جديدة يقوم بها الموظف.

الإثراء الوظيفي:**Job Enrichement** أي تضمين الوظيفة عوامل دافعية سيكولوجية، بزيادة مسؤولية الموظف.

تكوين مجموعات عمل مستقلة ذاتيا:**Autonomans Works Groups** هي مجموعات من الموظفين، يتركز إهتمامها الأساسي على النتائج التي تستحقها.

إن في السابق كان الإنسان هو الذي يحاول التكيف مع وسائل عمله، أي أن امل في المصنع هو الذي يسعى ليتأقلم ويتكيف مع الألة، كما كان الموظف هو الذي عى للتكيف مع مستلزمات وظيفته. ولكن بعد بروز عملية تصميم العمل، إنقلب الأمر، صبح المصممون يصممون الألات وفق إستعدادات العامل، ويصممون الوظائف وفق لعات الموظفين، وهذا بعدما أصبح يعطى للعنصر البشري الأولوية في عملية نتاجية خاصة والتنمية عامة.

دسا- ديناميات الجماعات :

لقد أثبتت دراسات **E.Mayo** أهمية ديناميات الجماعات في زيادة أو إنخفاض دلات الإنتاجية، كما أثبت مايو أيضا أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات مناعية الصغيرة المنتجة، إنما تتأثر بتغير شكل السلطة أو الإدارة أو التنظيم، مشاركة في القرار، إنما تتيح للجماعة المنتجة فرصة التماسك والتعاون، التي تزيد من ة التضامن، مما يغني عن الإشراف ويقلل من التكاليف[1].

فلقد أثبتت تجارب **E.Mayo** عن وجود رغبة جماعية ملحة لتكوين جماعات أو ليمات غير رسمية. إن وثيرة العمل داخل مجموعة العمل المدروسة من طرف E.Mayo ت غير متساوية، إلا أن بعد مرور مدة معينة، بدأت العاملات يتفقن على وتيرة عمل دة، فمرة كن يعملن ببطء، ومرة أخرى كن يعملن بسرعة. إن مثل هذه الإتفاقية لم ن متوقعة على الإطلاق، "فنحن أمام ظاهرة لم تكن مقصودة، والتي لم تتحكم فيها حتى دة العاملات" [2].

كما تعرض **G.Homans** [3] في تحليله للسلوك الإجتماعي، إلى معالجة مايسميه ملية التفاعل الإجتماعي **Social Interaction** على إعتبار أنها عملية ضرورية لبلوغ أهداف ماعة الضغيرة، وتحقيق إيجابيتها و إنتاجيتها العالية، مع مرونة العلاقات الشخصية تبادلة. فقد وصل **G.Homans** إلى نتيجة وهي أن العواطف تعتبر عاملا أساسيا في ياغة أشكال التفاعل، وتكون العلاقات صلبة بين أفراد المجموعة، وذلك لإستنادها ، قاعدة سيكولوجية صلبة، وكلما كان حجم الجماعة صغير، كلما إزدادت درجة سكها وتضامنها لشدة تعاطفها ووحدة مصالحها وإيجابية تفاعلها الإجتماعي.

لقد إستنتج **G.Homans** من خلال دراساته أن فهم الجماعة الصغيرة وتحليلها، ون بدراسة أنشطتها وديناميكية السلوك داخل إطار هذه الجماعة ومدى سيولة الحركة

لا عن قباري محمد إسماعيل. **علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977 ، ص.198

[2] Jean Stoetzel. **La Psychologie Sociale**. Flammarion Editeur, Paris, 1963, P.

[3] IN. Jean Stoetzel. Ibid. P :

ا دون عوائق، حيث أن هذه البناءات تقوم على الولاء والإنتماء والتفاعل، كما تستند نفس الوقت إلى صلابة التماسك العاطفي، ووحدة الأمل والمصلحة.

إن النظام العاطفي الموجود داخل الجماعة، دفعت الباحث Moreno [1] إلى قتراب أكثر من هذه الظاهرة عن طريق الإختبار السوسيوميتري، (المقاييس وسيومتيرية Sociometrie) تهدف إذن قياس العلاقات لمعرفة طبيعة التفاعل الإجتماعي ، أعضاء الجماعة[2]. حيث طلب الباحث Moreno من كل فرد من أفراد الجماعة إختيار من سيذهب في الرحلة التي ستقام الأحد القادم؟

نت الأجوبة المتحصل عليها، قد تم تلخيصها في بيان سوسيومتري والذي يعطي ورة واضحة لنظام العاطفة داخل الجماعة، وقد تم إكتشاف الحالات التالية:

النجمة (Etoile) أي الفرد الذي تم إختياره من طرف أغلبية الجماعة

المنفردين (Esolés)

المرفوضين (Rejetés)

الزوج المتعاضد (Paires Mutuelles)

المثلثات (triangles)

السلسة (Chaines)

مختلف أنواع الجماعات، كما يرى Moreno هناك : النجمة، المنفرد، والمرفوض.

ا أن لشغل الأفراد لهذه المواقف داخل الجماعات، يتحصل كل فرد الرضى والإرتياح Satisfact، والتي تؤثر على معنوياتهم وعلى إنتاجيتهم وعلى رغبتهم في البقاء أو روج من الجماعة.كما أن الإنتماء إلى الجماعة، يعتبر مصدر الرضى والإرتياح Satisfacti) بالنسبة للفرد، مثلما أكد عليه E.Durkeim في كتابه تقسيم العمل الإجتماعي[3].

---

(1) IN.Jean Stoetzel. Op.cit, P.:

حسان محمد الحسن . **الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي.** ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1986 ، ص. 140

(3) Emile.Durkeim. **de la Division de Travail Social.** 2em edition, Alcan, Paris, 1902, pp. XVII - X

كما أثبتت دراسات Daniel Katz [1] ماقيمة المعنويات Moral في المجموعات
صغيرة الصناعية، حيث توصل أن المعنويات لها أربع (04) جوانب مستقلة بعضها عن
ض، ويوجد جانب واحد فقط له علاقة بمردودية العمل. حيث يرى Katz أنه ليس
رضى عن الوظيفة، ولا إنتماء الفرد إلى المؤسسة التي يعمل فيها Identification، ولا
رتياح للشروط المادية في العمل هي التي تدفع العمال للعمل، وإنما إعتزاز الفرد
تماءه لجماعة عمله.

أما J.G.March et H.A.Simon [2] فيريا أنه ليس بالضرورة إذا كانت المعنويات
تفعة أن تكون الإنتاجية مرتفعة. وهذا لا يعني أنه إذا كانت الإنتاجية عالية نتيجة
خفاض المعنويات. وهذا يفسر أنه ليس المعنويات وحدها هي المحدد الوحيد لتحسين
توى الإنتاجية، أو إنخفاضها لدى العامل.

كما أن هناك إحتمالات أخرى في حالة إرتياح الموظف أو عدمه في تنظيمه.
هي إحتمالات الواردة في حالة عدم إرتياح الموظف ؟
تطيع تقسيمها إلى ثلاثة حالات [3]:

الحالة الأولى: وهي ترك الموظف لوظيفته والخروج من التنظيم.

الحالة الثانية: وهي أن يبقى في وظيفته، وأن يذعن للمعايير العامة.

الحالة الثالثة: وهي أن يبقى الموظف في وظيفته، ولكن لاينتج، وفي هذه الحالة، يسعى الموظف إلى إيجاد نوع من الرضى بدون تحسين إنتاجيته، وذلك بأن يقوم بأعمال سياسية، أو يتجه نحو جماعة خارجية أو داخلية.

---

(1) Daniel.Katz. **Moral and Motivation in Industry in current trend in industriel psychology.** University o
Pittsburgh, Press, 1949, p p. 145-

(2) J.G.March. H.A.Simon: **Les Organsations. Problemes psycho-sociologiques**. Traduit par J.C.Rouchy
édition , Dunod, Paris, 1964, p

(3) J.G.March. H.A.Simon, **Ibid**, p

كما توصل كل من **J.G.March et H.A.Simon** إلى عامل مهم كذلك، و هو ضغط
ماعات(**Pression de Groupes**)[1]:

حيث كلما كان الإنتماء للجماعة معروف من طرف الفرد كلما كانت قوة ضغط ماعة كبيرة.

كلما إزداد تناسق أراء أفراد الجماعة، كلما كان ضغط الجماعة أكبر.

كلما تحكمت الجماعة في محيط الفرد كلما كان ضغط الجماعة أكبر.

ومن هنا يمكن أن نستنتج، أنه في بعض الأحيان يكون ضغط الجماعة أكبر وله ر أكثر من ضغط الإدارة، وذلك لما تحتله الجماعة من قيمة في نفسية الفرد، حيث لد لديه ولاء لهذه الجماعة. ولهذ فإن أهمية دراسة مجموعات العمل في المؤسسات اعد على التحكم أكثر في الإنتاجية. حيث بفضل الجو الذي يسود الجماعة يساعد وظف على تأدية وظيفته في ظروف جيدة، مما يؤدي في أخر المطاف إلى السعي سين ومضاعفة إنتاجيته.

---

(1) J.G.March. H.A.Simon, **Op Cit**, p

بعا : تسييرالموارد البشرية Management des Ressources Humaines:

إن سياسة الموارد البشرية أو سياسة المستخدمين ذات أهمية كبيرة في حياة مؤسسة سواءا اكانت صناعية أو تجارية أو خدماتية إذ يجب أن تكون [1]:

مدونة ومكتوبة، وتضم كل مضمون هذه الوظيفة .

أن ترتكز على أسس صحيحة وأن تكون مسايرة للسياسة الوطنية (إقتصادية وإجتماعية)

تكون موافقة للسياسة العامة للشركة وللأهداف المسطرة .

مكونات سياسة الموارد البشرية فهي(1): 1- دراسة المنصب (**Etude de poste**)، مستوى الطلب (**Niveau de besoin**)، 3- التوظيف (**Embauche**)، 4- التكوين (**formation**)، 5 ترقية(**Promotion**).

إننا عند عرضنا لتاريخ هذه الوظيفة أي الموارد البشرية سنعرف بقيمة هذه ظيفة وكذلك تطورها عبر الزمن.

تاريخ وظيفة تسيير المستخدمين

مرت هذه الوظيفة عبر عدة مراحل[2] :

-المرحلة الأولى : 1850 -1916

حسب **Fayol** تنفذ وظيفة المستخدمين من طرف أرباب العمل أنفسهم كما يمكن أن تنفذ من طرف موكل ،وفي هذه المرحلة تظهر الوظيفة كوظيفة مستقلة.

-المرحلة الثانية: 1917 -1935

بروز وظفية مستقلة . لقد أدى تطور القوانين الإجتماعية في هذه المرحلة إلى ظهور حاجة الشركة إلى شخص أو مصلحة تهتم بأمور العمال.

:روس في تسيير الموارد البشرية ملفات في مدرسة التكوين بالقبة للعام الدراسي 1999 -2000

(2) Dimitri Weis et Collaborateurs : **La Fonction Ressources Humaines** ,Les Editions d 'Organisation , paris 1993.p55-

-المرحلة الثالثة: 1936 - 1940

الحاجة الى رجل قانون ،فبدأت هذه الوظيفة تنتظم وأصبحت سياسية .

-المرحلة الرابعة : 1940 - 1946

في هذه المرحلة تطورت الوظيفة أكثر فأصبحت هناك نوع من المساعدة للعمال كما ظهرت الخدمات الإجتماعية.

المرحلة الخامسة :1947 - 1960

إنطلقت في هذه المرحلة وظيفة المستخدمين .

-المرحلة السادسة: 1961 - 1970

بلغت وظيفة المستخدمين درجة النضج في هذه المرحلة.

المرحلة السابعة :1970 - 1979

أصبحت وظيفة المستخدمين كمركز في عملية التسيير وهنا ظهر المسير managers.

المرحلة الثامنة : 1980 الى يومنا هذا

تحولت الوظيفة من مجرد تسيير للعمال إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

إذن مما سبق ذكره نلاحظ أنه بعد أن كان العامل يمثل جزءا ثانويا في العملية نتاجية أصبح يمثل الركيزة الأساسية لأي عملية إذ أصبح مورد ضمن الموارد المعول بها في أي مؤسسة من المؤسسات. وفي هذا الصدد يقول **Peretti jean marie** وهو نصاصي في الموارد البشرية أن الفرق بين الشركة الناجحة والشركة التي تراوح انها (أي لاتنمو) يعود قبل عامل المنافسة الى عامل جودة تسيير الموارد البشرية.

ظرا لأهمية التوظيف بالنسبة لسياسة الموارد البشرية ، رأينا ضرورة التطرق إليه بئ من التفصيل.

ب- التوظيف :

يعتبر التوظيف عملية جد هامة في حياة المؤسسة ذلك أن نوعية التوظيف
ل عنصرا من عناصر قوة المؤسسة، وهي تهدف الى تهيئة جيل جديد من الطاقات
ابة يخلف الجيل السابق .كما يرمي الى إضافة نفس جديد وحيوية في النسق العام
ؤسسة .وتتم إجراءات التوظيف عبرعدة مراحل[1].

المرحلة الأولى : تحضير التوظيف

أ-الطلب :يقدم هذا الطلب من المصلحة المعنية التي تعبر فيه عن الحاجة الى توظيف الى مصلحة المواردالبشرية.

ب-تحليل الطلب :حيث تقوم مصلحة الموارد البشرية فور إستلامها للطلب بتحليله عن طريق :-تاريخ ومدة الحاجة .

المستوى (الإستعداد والراتب)

وقبل إنطلاق عملية إجراءات التوظيف على مصلحة الموارد البشرية دراسة جميع الحالات قصد تحليل مردودية أوفعالية هذا التوظيف لمحاولة معرفة إن كان سيأتي بإنتايجة إضافية للشركة كما يدرس التأثير المالي على كتلة الأجور الإجمالية.

ج-جانبية المنصب **profil du poste**

إن نجاح أي توظيف يرتكز على وجود تعريف وتحديد للمنصب الحالي وهو قريب من الواقع.

المرحلة الثانية : البحث عن المترشحين

لتوظيف الداخلي :عن طريق الترقية حيث أن الإستنجاد بالموارد الداخلية للشركة أمر
روري وأكيد قبل اللجوء الى الموارد الخارجية .وهذا يعني البحث عن مترشح داخل
ؤسسة أي موظف يعمل بالمؤسسة على أن يمر بنفس الإجراءات ونفس الإمتحان الذي
ـ به المترشح الخارجي.

روس في تسيير الموارد البشرية ملقاة في المدرسة العليا للتسيير للعام الدراسي1999- 2000، مأخودة عن كتاب J.M
pe La Gestion des Ressource Humaines ,pp 100-120.

- التوظيف الخارجي :وذلك عن طريق الطلبات التي تتلقاها دائرة الموارد البشرية أو ، طريق الإعلانات.

- المرحلة الثالثة : إختيار أو إنتقاء المترشحين

- الفرز الأولى **1er tri** :تستدعي هذه المرحلة تحليل طلبات المترشحين وهذا عن طريق المطابقة بين ميزات أو خصائص المترشحين ومتطلبات المنصب (سن ،تكوين، شهادة ،تجربة) ويؤدي هذا الفرز الى تصفية 90 % من المترشحين ويعتبر الطلب وبيان السيرة في هذه المرحلة جد مهم وهذا لتصفية المترشحين.

- الحوار أو المقابلة : والغرض منها هو:

-إبلاغ المترشح عن المؤسسة وعن المنصب المطلوب وخصائصه .

-تمكين المترشح من التعبير ومنه إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن ماضيه المهني وتطلعاته المستقبلية .

- الإختبار أو الرائز **test:** ويجتازه المترشحون الذين نجحوا في المراحل السابقة وهذا قصد : -إظهار نقاط الضعف التي قد تؤثر على المنصب .

-محاولة المقاربة بين إستعدادات المترشحين والمنصب.

ويمكن تقسيم الإختبار الى ثلاثة فئات:

-إختبار بسيكومتريك

-إختبار إكلنيكي

-إختبار الوضعية

المرحلة الرابعة: الإستقبال والإدماج

. إجتياز كل المراحل السابقة، يقوم المكتب المكاف بالتوظيف بتقديم المترشحين الذين تم نيارهم إلى المسؤول الذي قام في بادء الأمر بالطلب وفي هذه المرحلة غالبا ما يتم راء مقابلة بين المسؤول والمترشحين المقبولين .

دد إتخاد القرار بالتوظيف يتم التفاهم حول بعض الشروط كالمرتب الشهري وتاريخ ية العمل. تقدم رسالة خطية للمعني وفي حالة قبوله للشروط يقوم بالإمضاء في أسفل سالة بعبارة قرأ ووفق عليه ويترجم كل ذلك بقرار توظيف.

بحث الثاني: طرق قياس الإنتاجية

إن قياس الإنتاجية ساعد على كشف إتجاهات هذه الأخيرة في مراحل ورها دون أن نكتفي بالعرض السكوني , فيقول **J. Fourastier** في هذا الصدد عندما تقاس جية العمل في مؤسسة ما أو في أمة بمجملها، يجب أن يتبع هذا القياس نقد الوضع ئم، و يجب أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى النسبة المسجلة في أجور المؤسسات أو مم الأكثر تقدما في طريق القدرة الإنتاجية[1].

J.fO : [3? ? ?]Commentaire : URASTIErامل القرن العشرين .تر. عبد الحميد. الكاتب . منشورات عويدات.بيروت . 1966.ص64

ولهذا فلن يكفي عند قياس الإنتاجية أن نصفها بأنها مرتفعة أو منخفضة , و ن لابد من إيجاد العوامل و المسببات التي أدت إلى هذا الإرتفاع أو الإنخفاض.

الإنتاجية تقترن دائما بمفهوم إنتاجية العمل , حيث يقول: J.Fourastier إذا ذكرت نتاجية لوحدها فهي تعني دائما انتاجية العمل[2].

إن مفهوم الانتاجية يختلف من مدرسة إلى أخرى، فالفكر الاقتصادي أسمالي مثلا يرى أن الانتاجية تعني كمية الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر نتاج و هي تعتمد أساسا على المفاهيم الجزئية و الكلية للانتاجية أما الفكر الاقتصادي شتراكي فيرى أن الانتاجية هي انتاجية العمل الحي, و انتاجية العمل الاجتماعي، و ل كل من د.محي الدين شعبان ود. ضياء الدين زاهر: "فالانتاجية في إطارها

[1] ج. فوراستي. **أمل القرن العشرين**. ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، بيروت، ص.64

[2] J.Fourastier,**la Productivité**, 10em édition, puf, paris, 1980, p

ئتصادي الحديث على سبيل المثال تشير إلى أكثر من مفهوم واحد يختلف باختلاف درسة الفكرية الايديولوجية التي يستند إليها العالم الاقتصادي, فمفاهيم الانتاجية في كر الاقتصادي الرأسمالي تختلف اختلافا جدريا في الفكر الاقتصادي الاشتراكي, بل ا تختلف داخل كل فريق منهم إلى مفاهيم جزئية (نوعية)، و أخرى كلية (تركيبية)، سافة إلى أنها تستخدم في الادبيات بعبارات عديدة مثل : الكفاءة , Effeciency لية , Effectiness توفير التكاليف Cost saving , تقويم البرامج Program Evaluation , قياس العمل Work measuremen تحليل المدخلات و المخرجات Analysis , input.output معايير أو مستويات Work standa [(1)] .

ى وجيه عبد الرسول[(2)] انه يمكن تجميع كل المفاهيم طبقا لمحتواها الاقتصادي, و ض النظر عن كونها مفاهيم رأسمالية أو اشتراكية , إلى مجموعات ثلاث و هي:

جموعة الأولى : و تشمل المفاهيم العامة التي تعتبر أن الانتاجية هي انتاجية العمل ي، و يعبر عنها بالعلاقة بين الانتاج و العمل الحي (الإنساني) المبذول في إنتاجه .

جموعة الثانية : و تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الانتاجية هي إنتاجية جميع عناصر نتاج، و يعبر عنها بالعلاقة بين الانتاج و جميع العناصر التي تم إستخدامها.

جموعة الثالثة : و تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الانتاجية هي إنتاجية كل عنصر من صر الانتاج (فيما عدا العمل)، و يعبر عنها بالعلاقة بين الانتاج و بين الكمية ستخدمة من هذا العنصر.

غير أننا نجد أن الكثير من الاقتصاديين, إستأثروا مفهوم إنتاجية العمل على ه من المفاهيم وهذا للأسباب التالية[(3)] :

سهولة قياس إنتاجية عناصر العمل بالمقارنة مع إنتاجية العناصر الأخرى.

وفرة البيانات الخاصة بالأجور و العمل .

حي الدين شعبان ضياء الدين زاهر. **الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1988، ص .31.

وجيه عبد الرسول. **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها.** دارالطليعة، بيروت، 1983، ص. 28

س المرجع، ص.33.

الدور الإيجابي الذي يحتله العمل في الانتاج.

العلاقة القائمة بين عنصر العمل و مستوى معيشة الافراد حيث ارتفاع مستوى عيشة للعاملين و المجتمع ككل إنما يتوقف على مدى التقدم و النمو الذي يصيب انتاجية صر العمل في ذلك المجتمع .

إن التجربة تقول إن قياس الانتاجية، يعتبر وسيلة من بين الوسائل العامة ي توظف، إذا ما أريد رفع فعالية أي مشروع. فيصبح هذا القياس عنصر هام للمراقبة، ذا يتطابق تماما مع عملية قياس درجة الحرارة في الصناعات الحديدية أو عملية قياس جة الحموضة في علم الكيمياء[1].

إنتاجية العمل فهي حاصل قسمة الانتاج على وقت العمل [2].

إنتاجية العمل = الإنتاج/وقت العمل

، فالإنتاجية هي كمية الناتج التي ينتجها الموظف خلال وحدة زمنية واحدة من وقت مل.

ك صيغتين للتعبير عن الإنتاجية

ك/ع أ=ع/ك حيث أ،أ: مؤشر الإنتاجية، ك: كمية الناتج المتحقق

مقدار العمل المبذول لإنتاج كمية(ك).

لق على الصيغة (أ=ك/ع) بالطريقة المباشرة للتعبير عن الإنتاجية، ويبين متوسط كمية تج المتحقق خلال وحدة زمنية من وقت العمل.

ذا يعني أنه كلما كان رقم المعادلة كبير، كلما كانت الإنتاجية كبيرة والعكس صحيح.

طلق على الصيغة(أ=ع/ك) بالطريقة غير المباشرة للتعبير عن الإنتاجية، وتبين ارالوقت المبذول من عنصر العمل لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج.

---

(1) J.Fourastier. Op cit, p

(2) Ibid, p

وجدنا أن الصيغة الأولى (أ=ك/ع) هي الأكثر إستعمالا، خصوصا إذا كان الهدف من راسة متابعة معدلات الإنتاجية وربطها بمستويات الأجور.

الصيغة الثانية فهي نادرة، وتطبق عندما يكون الهدف من الدراسة متابعة وتحليل نتاجية عند كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتوج أو الخدمة

امية الإنتاجية:

لمتابعة وتيرة الإنتاجية في منظوم معين يتحتم علينا مقارنة إنتاجية هذا المنظوم زمنيا "أي مقارنة مستوى الإنتاجية خلال فترات زمنية متتالية" أومكانيا "أي مقارنة توى إنتاجية منظومات أخرى مماثلة خلال نفس الفترة."

إلا أن المقارنة الزمنية الذاتية وإن كانت تعتبر منطلقا هاما لتحديد مدى التطور التحسن الذي يصيب المنظومات في كفاءتها،إلا أنها "أي المقارنة الزمنية "تعجز عن ديد مستوى تلك الكفاءة لذلك كان لابد من مقارنة إنتاجية المنظومات بغيرها من نظومات المماثلة سواء في داخل القطر أو خارجه حيث يمكن في ضوء هذه المقارنات قوف على نواحي الضعف أو القصور التي تصيب كفاءة المنظومة، و إكتشاف ببابها ، وهذا ما يساعد القائمين على إدارة هذه المنظومات من إقتراح العلاج المناسب الات ضعف الإنتاجية في منظوماتهم وكذلك إقتراح الشكل الملائم لنقل أساليب وطرق ل المنظومات الأقل كفاءة.

إلا أنه لقياس الإنتاجية (إنتاجيةالعمل) يتعرض الباحث لعدة عراقيل معوبات ، يقسمها عبد العزيز هيكل إلى ما يلي(1):

الإحصائيات المعقدة المقدمة من طرف المؤسسة.

قياس منتوجات غير متجانسة.

قياس منتوجات جاهزة و الأخرى تحت التصنيع.

قياس انتاجية فريق أسهل من قياس انتاجية عامل واحد.

عبد العزيز هيكل. **مشاكل قياس إنتاجية العمل**.ط 2، معهد الإنماء العربي، لبنان، 1981، ص16.

صعوبة قياس انتاجية القطاعات الأخرى كالزراعة، المواصلات, التجارة والخدمات.

الإشكال المطروح هنا هو هل إنتاجية العمل اليدوي و إنتاجية العمل الغير يدوي فيهما فرق أم لا ؟ فحسب رأي عبد العزيز هيكل [1] لا يوجد فرق بين إنتاجية عامل يعمل بالقطعة ، وإنتاجية باحث كيميائي من ناحية المفهوم العام للكفاية الانتاجية, وهو يعطي مثالا على ذلك : قياس إنتاجية سائق حافلة، فهو يرى أنه يمكن قياسها بالمبلغ الذي حصلته المؤسسة من الأشخاص الذين تم نقلهم خلال مدة معينة، مع الساعات المبذولة في هذا السبيل.

إن الإقتصاد الأمريكي يعد الأول في العالم الذي يسيطر عليه إنتاج الخدمات، وليس النشاط الاقتصادي أو الزراعي. إن القطاع الصناعي الأمريكي يستعمل أقل من 25 %من اليد العاملة ، و الباقي كله في قطاع الخدمات. فنسبة الموظفين الذين يعملون في انتاج الخدمات في البلدان المتقدمةعام 1990: الولايات المتحدة الأمريكية: 74%، إنجلترا : 67%، اليابان: 65%، فرنسا: 56%، ألمانيا 55% [2].

إن التمييز بين مؤسسة صناعية و مؤسسة خدماتية يفقد وجوده بمجرد أن نقوم بتحليل عمل أو وظيفة المؤسسة. إن شركة(IBM international business machine) وشركة(Digital Equipment Corporation DEC) تدخلا ضمن فئة الشركات الصناعية. رغم أن أقل من 10% فقط من العمال يعملون في الصناعة بأتم معنى الكلمة، وهناك جهود جبارة لتقليل هذه النسبة[3]. اذن من هنا، فالانتاجية لا تقتصر على القطاع الصناعي فقط و انما هي مفهوم شامل لكل نشاط هادف.

---

(1) عبد العزيز هيكل، المرجع السابق، ص 17.

(2) M.A Devara **M.B.A**,**Synthese des Meilleurs cours des grandes business School Americaines**. E.G.C.Collins, Editeur Maxima laurent du Mesmil, Paris, 1996, p.

(3) **Ibid, p.**

ا دامت الانتاجية (انتاجية العمل) هي حاصل قسمة الانتاج على العمل المبذول, فانه
تم علينا قياس كل من الناتج و العمل :

لا - قياس العمل:

: [4C]Commentaire

مكن تصنيف قياس العمل الى ثلاثة طرق هي(1) :

- الطريقة الطبيعية
- الطريقة الطبيعية المعدلة
- الطريقة النقدية

نقتصر على الطريقة الطبيعية للأسباب السالفة الذكر(*) .

طريقة الطبيعية لقياس العمل:

يستخدم في هذه الطرقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل، مثل (عامل/ساعة، ل/يوم)، دون أن يدخل عليها أي تعديل يعكس الفروق النوعية الموجودة بين الفئات ختلفة من القوى العاملة. ويمكن تطبيق العلاقة التالية لقياس حجم العمل:
ار العمل المبذول لإنتاج الكمية (ك) = مجموع مقادير العمل المبذولة لإنتاج الكمية (ك
. " حيث ك ر هي كمية الناتج المتحقق من المنتج (ر) بالوحدات الطبيعية.

ولمحدودية هذه الطريقة، طرأ عليها بعض التعديل، فأصبحت تسمى الطريقة بيعية المعدلة لقياس العمل، حيث تعتمد هذه الطريقة على قياس العمل بالوحدات بيعية مرجحة بمعاملات خاصة تعكس الفروق النوعية الموجودة بين مختلف فئات ى العاملة، ويمكن إيجاد معاملات الترجيح بإستخدام أي من الطريقتين التاليتين :

يد الرسول العلي وجيه ، مرجع سابق، ص.87
) أنظر إلى طرق قياس الناتج، ص.117

طريقة متوسط الأجر المدفوع

طريقة متوسط المهارة

.وم الطريقة الأولى على ترجيح وقت عمل كل فئة من فئات القوى العاملة بمتوسط أجر ه الفئة، وذلك على أساس أن الإختلافات في الأجر تعكس إلى حد ما الفروق النوعية ، هذه الفئات. أما الطريقة الثانية فتعتمد على ترجيح زمن عمل كل فئة بمتوسط مستوى ارة هذه الفئة. والمشكلة التي تواجهنا عند تطبيق هذه الطريقة هي كيف تحدد مستوى ارة مختلف الفئات، ويمكن التغلب على هذه المشكلة بإستخدام نظام تقويم الوظائف قاط Point Rating، حيث أن عدد النقاط التي تخص كل فئة تعبر بشكل مناسب عن تتوى مهارة هذه الفئة.

يا: قياس الناتج :

عادة ما يتعرض الباحث عند قياس الناتج الى عدة عقبات وعوائق، تحول دون صول الى نتائج دقيقة منها:

. **تعدد المنتجات:** حيث نجد أن منشأة واحدة لها عدة منتجات مختلفة يصعب إيجاد مقياس واحد يمثل الناتج.

- **المنتجات تحت التشغيل:** حيث أن تصنيع منتوج يتطلب إنتقال المواد الخام عبر سلسلة متتالية من المراحل الانتاجية، وإن جمع المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل في مقياس واحد يعتبر من المشكلات الصعبة.

- **المنتجات أو الأجزاء المشترات من الخارج:** إن في الصناعات الحديثة تداخل بين ناعات وتشارك فيما بينها , حيث أن ناتج في منشأة معينة يدخل فيه بصورة أو بأخرى جات منشأت خارجية في شكل مستلزمات انتاج, ولهذا فان القياس الدقيق لناتج المنشأة ضي أخذ مثل هذه المستلزمات في اللاعتبار.

طرق قياس الناتج : لقد إستنبط الباحثون عددا من الطرق لقياس الناتج **و** يقسّمها د الرسول وجيه إلى أربعة مجموعات وهي[1]:

الطريقة الطبيعية .

-الطريقة الطبيعية المعدلة .

-الطريقة النقدية .

-طريقة العمل .

أننا سنقتصر على الطريقة الطبيعية، وذلك لسهولتها و ملاءمتها لمفهوم الانتاجية.

الطريقة الطبيعية لقياس الناتج :

في هذه الطريقة يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كالطن المتر،اللتر،القطعة أو غيرها، فالحليب مثلا يعبر عنه بعدد اللترات، و يشترط عند استخدام هذه الطريقة تكون جميع الوحدات المنتجة متجانسة. كما نشير أن هذه الطريقة لا تعالج مشكلتي نتجات تحت التشغيل و الأجزاء المشترات من الخارج .

عند قياس العمل، تعرض إلى الباحث مشاكل عديدة و منها ثلاثة مشاكل رئيسية :

1 - **اختيار فئات القوى العاملة:** اذ نجد فئات مختلفة للقوى العاملة كالعمال المباشرين وغير المباشرين, الموظفين الإداريين وغيرهم.

2- **اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل:** أهم هذه الوحدات هي :عامل/ ساعة ,عامل/ يوم، عامل/شهر, عامل/ سنة. نشير ان عامل/ساعة هي أفضل الوحدات لأنها تمثل ساعات العمل الفعلية.

3- **جمع أزمنة العمل**: كون هناك فئات مختلفة من القوى العاملة

إن عمل أو مجهود العامل أو الموظف ليس مجرد مجهود ميكانيكي , اذ لا بد تكون له سلطة في تطبيق هذا المجهود, و لهذا إذا كان القياس الفيزيولوجي للمجهود يكانيكي الذي يبذله العامل أو الموظف ممكنا، كيف يمكن قياس المجهود العصبي الذي

---

[1] بد الرسول العلي وجيه، مرجع سابق،ص. **97**

فق أداءه لعمله ؟ لذلك يجب علينا أن نقرَبأن كمية العمل المستخدمة غير قابلة للقياس ليا، ولهذا يقول عبد العزيز هيكل : " و بذلك يتضح لنا أن العنصر الذي يمكن قياسه لا هو الوقت الذي يستغرقه مجهود العامل، و بذلك يقاس العمل عادة بالساعات التي ل في آداءه "[1].

يمكن أن نستخلص مما سبق أن هناك عدة طرق لقياس الإنتاجية، مع القيام ة طرق توافقية بين طرق قياس الناتج و طرق قياس العمل، ويمكن حصر هذه الطرق ا يلي [2] :

الطريقة الأولى: وتستخدم فيها الطريقة الطبيعية لقياس كل من الناتج والعمل.
الطريقة الثانية : وتستخدم فيها الطريقة الطبيعية لقياس الناتج والطبيعية المعدلة لقياس العمل.
الطريقة الثالثة : وتستخدم فيها الطريقة الطبيعية لقياس الناتج والنقدية لقياس العمل.
الطريقة الرابعة: وتستخدم فيها الطريقية الطبيعية المعدلة لقياس الناتج والطبيعية لقياس العمل.
الطريقة الخامسة: وتستخدم فيها الطريقة الطبيعية المعدلة لقياس الناتج والطبيعية المعدلة لقياس العمل.
الطريقة السادسة: وتستخدم فيها الطريقة الطبيعية المعدلة لقياس الناتج والنقدية لقياس العمل.
الطريقة السابعة : وتستخدم فيها الطريقة النقدية لقياس الناتج والطبيعية لقياس العمل.
الطريقة الثامنة : وتستخدم فيها الطريقة النقدية لقياس الناتج والطبيعية المعدلة لقياس العمل.

الطريقة التاسعة: وتستخدم فيها الطريقة النقدية لقياس الناتج والنقدية لقياس العمل.

بد العزيز هيكل. مرجع سابق، ص. 18

بد الرسول العلي وجيه، مرجع سابق،ص-ص 96-97

الطريقة العاشرة : وتستخدم فيها طريقة العمل لقياس الناتج والطبيعية لقياس العمل.
الطريقة الحادية عشر:وتستخدم فيها العمل لقياس الناتج والطبيعية المعدلة لقياس العمل.
الطريقة الثانية عشر: وتستخدم فيها طريقة العمل لقياس الناتج والنقدية لقياس العمل.

إن إستخدام أي طريقة من هذه الطرق يعتمد على عوامل منها:
1- الهدف من الدراسة
2- مجال الدراسة
3- البيانات الإحصائية المتاحة
4-الفترة الزمنية التي تتناولها الدراسة
5-الفترة الزمنية المتاحة لإجراء الدراسة

إلا أننا لاحضنا أن معظم الباحثين في مجال الإنتاجية يميلون الى تطبيق
ريقة الطبيعية لقياس الإنتاجية، وبالتالي الطريقة الطبيعية لقياس الناتج والعمل، وذلك.
هولتها، ولأنها أكثر الطرق ملا ئمة للتعبيرعن مفهوم الإنتاجية.

الفصل الخامس

الإنتاجية في السياسة التنموية الجزائرية

بحث الأول : مراحل التنمية الجزائرية

بحث الثاني : الإنتاجية في المسارالتنموي الجزائري
(نظرة سوسيولوجية)

الفصل الخامس

الإنتاجية في السياسة التنموية الجزائرية

إن معظم الدول الفقيرة اليوم، كانت تحت وطأة الإستعمار، وحسب J.E GOLDTHORPE [1] فإن معظم الحكومات الإستعمارية قد تركت من ورائها أنماطا من ظيم والوظائف والإدارات، علاوة على تركها للغاتها في كثير من المناطق التي كانت نعمرها. هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فإن مقارنة عدم التكافؤ بين الدول الغنية ي التي كانت مستعمرة، البلدان السائرة في طريق النمو بالدول الفقيرة وهي التي كانت حية للأنماط الإستعمارية المختلفة، ومثل هذه المقارنة يمكن أن تكشف عن الهوة بيرة بين المستعمر والمستعمر، أو الغني والفقير، أو بالتعبير الإقتصادي بين الدول مية والدول المتقدمة. فمثلا سكان المجتمعات الغنية يتمتعون بظروف سكنية ممتازة مقارنة بسكان المجتمعات الفقيرة، وأن المجتمعات الغنية لها نسبة ضئيلة من وفايات اليدها بالمقارنة مع المجتمعات الفقيرة.

في عام 1967م بلغ الإنتاج المصنع الذي أمكن إحصاؤه والمخصص لإطعام لاب حدا أصبح ما يصيب الكلاب الواحد في الولايات المتحدة الأمريكية قرابة الدخل توسط في الهند [2]. وفي ظل هذه الظروف إنتهجت الدول الفقيرة أو دول العالم الثالث اريع التنمية، وهذا حتى تلتحق بالدول المتقدمة.

---

[1] J.E.GOLDTHORPE . **The Sociology of the Third World : Disparity and Involvement.** Comdridge University Press, New York,1977, PP.39-40 (بتصرف)

ويبرلاتي. **نحو إنماء أخر**. ترجمة إحسان سركين، مطبعة وزارة الثقافة، دمشق، 1975، ص ص. 47-48

إن التنمية إصطلاحا عبارة عن تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة عبر
ـة من الزمن[1]. واللفظ العربي للتنمية لا يشير إلى النمو التلقائي، وإنما يشير إلى النمو
تعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة[2].
د عكف عدد من الباحثين والعلماء والمفكرين على دراسة التخلف، ونتج عنه عدة
ار ونظريات منها [3]:

مراحل النمو الإقتصادي لـ الإقتصادي **W W Rostow**

النمو المتوازن لـ الإقتصادي **Ragnar Nurkee et Renstein Rondon**

الحلقة المفرغة لـ الإقتصادي **GUNAR Myrdal**

حدود الحالات خاصة لـ الإقتصادي **Dudley Seers et Paul Streeten**

الإقتصاد الأهلي لـ الإقتصادي **Polly Hill Humphteys**

دد لايحصى من الأراء والأفكار والنظريات، إلا أننا سنقتصر على بعض النظريات،
ذا لأهميتها وإرتباطها بموضعونا، وهي :

نظرية النمو المتوازن

نظرية النمو غير المتوازن

نظرية أقطاب النمو

نظرية الصناعات المصنعة

· نظرية النمو المتوازن:

بد الباسط محمد حسن. **التنمية الإجتماعية**. ط:2، مكتبة، وهبة، القاهرة، 1977، ص.89

س المرجع، ص. 89

صطفى زايد. **التنمية الإجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر (1962-1980)** . المطبوعات الجامعية
الجزائر، 1986، ص ص.13-25

تقوم نظرية النمو المتوازن أساسا على إيجاد توازن وتكامل بين القطاعات، وزيع المداخيل على الصعيد الإجتماعي والقطاعي والجغرافي. يرى H Myint [4] أن ك ثلاث قواعد للنمو المتوازن :

- تفضل النظرية الإنتاج على السلع.
- تعد تنمية المرافق الأساسية كشرط ملازم وضروري للتنمية الإقتصادية .
- ينبغي أن تكون الإستثمارات موجهة تلقائيا إلى التجهيز والإستهلاك وبناء المرافق الأساسية.

إلا أن إستراتيجية النمو المتوازن بين مختلف القطاعات ليست واقعية بالنسبة قتصاديات النامية، وتمثل العراقيل الأساسية في قلة توفر رأس المال، ونقص المهارات ذلك في العجز المسجل في مجال المرافق الأساسية[1].

- نموذج النمو غير المتوازن:

تتمثل إستراتيجية النمو غير المتوازن في تشجيع تنمية القطاعات الرئيسية التي شأنها أن تخلق قطاعات أخرى. تعتمد هذه النظرية حسب A.O.Hirchman [2] على مبدأ ستثمار والعلاقة القائمة بين القطاعات، وهذا مايحدد التكامل الإقتصادي الحقيقي على ستوى الوطني. أما القطاعات التي ينبغي أن تحظى بالأولوية في التنمية فهي تلك التي جع أكبر قسط من الإستثمارات.

إلا أن بعض الإقتصاديين يرون أن نظرية النمو غير المتوازن لا تعتبر روعا للإنطلاق الحقيقي في مجال الإقتصاد، وهي تطبق فقط في الدول التي شرعت

---

[4]H.Myint **The Economic of the Developing Countries**. Hutchinson University Press, london ,1964, P.66

مال الدين لعويسات.**التنمية الصناعية في الجزائر**.ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986،ص.7

[2]A.O.Hichman. **The Strategy of Economic Development**. Yale University, Press, New Haven,

خوض معركة التنمية. ويمكن أن تستخدم في المرحلة الثانية بعد إنشاء قدر أدنى من رافق الأساسية الضرورية، وبعد إقامة التشكيلة الأولى من الصناعات. أما عن التكامل توقع فيعتمد على العوامل المحلية مثل الموارد الطبيعية، ورأس المال واليد العاملة سوق، فبدون هذه العوامل لا يمكن لنموذج هذا النمو أن يطبق.

- نظرية أقطاب النمو:

يرى **F.Perroux** [1] أن نظرية أقطاب النمو تجمع بين نظرية السيطرة ونظرية تصاد المكافئ. وللقطب المسيطر على جميع الأنشطة التابعة للمنطقة التي يبني فيها، المجال الإقتصادي فيحدد وفقا لشبكة علاقات التبادل وتوزيع الدخل بين العناصر تواجدة في منطقة جغرافية معينة. كما تنتج ظاهرة التمحور عن إقامة حركة بشرية دية حقيقية بين المركز والمحيط المجاور.

نظرية الصناعات المصنعة:

يرى **De Bernis** وهو المنظر الإقتصادي للجزائر غداة الإستقلال أن عملية صنيع تعتبر بمثابة تحويل المجتمع برمته عن طريق نظام منسق من الصناعات، ولا ثل الأمر في مجرد إنشاء صناعات بل في خلق تكامل بين مختلف الصناعات صنعة، وهي تلك الصناعات التي تسمح بإقامة تصنيع حقيقي. وعلى الصناعات صنعة أن تسهل عملية التكامل الإقتصادي، وتسمح بإنشاء تنمية مستقلة.

وتتمثل الوظيفة الرئيسية للصناعات المصنعة في توفير وملأ القالب الصناعي وظائف الإنتاجية عن طريق وضع كل الوسائل الضرورية الجديدة تحت تصرف تصاد. الأمر الذي يساهم في زيادة إنتاجية العمل ويوفر الهيكلة الإجتماعية

---

[1] F.Peroux **. l'Economie de XX em SIECLE**. PUF, Paris, 1964.

لإقتصادية للنظام المعني وذلك في محيط وموقع جغرافي معين وفي نفس الوقت عليها تغير وظائف السلوكية الموجودة في هذا النظام[2].

أما عن عدم تحقيق الجزائرإلى ماتصبو إليه من خلال تطبيق هذه النظرية جعه جمال الدين لعويسات إلى عدة عراقيل، مثل نقص الموارد الطبيعية الضرورية ام بعملية تحويل الموارد الأولية محليا، لأن عملية التحويل تتطلب أموالا باهظة، ذلك هناك نقص المهارات المحلية، وضيق السوق المحلية، وأخر عائق لهذا النموذج الجزائر فهو نقص في التكامل القطاعي[1].

(2)G.Destane De Bernis. « **Industries Industrialisantes et Intégration Economique Regionale** ». Economie Appliquée, N° 01, 1968

مال لعويسات. مرجع سابق. ص ص. 10-11

بحث الأول : مراحل التنمية الجزائرية

١- نموذج التنمية الجزائرية:

تتمثل إستراتيجة التنمية التي إختارتها الجزائر خلال مخططات التنمية تتالية في التطبيق التدريجي للنهج الإشتراكي بغية التوصل إلى الإستقلال الإقتصادي. انت أول وثيقة حددت بكل وضوح هذه الإستراتيجية هي وثيقة المخطط الرباعي الأول 197-1973، حيث جاء في مقدمة المخطط الرباعي: " إن المهمة الكبرى المتمثلة في ادة تنظيم المجتمع الجزائري، والعلاقات الإجتماعية, وكذلك تحديد نماذج تنظيمية ترتبط تباطا وثيقا بإستراتيجية التنمية التي إختارتها البلاد, والتي تهدف إلى إخراجها من طور قتصاد المتخلف الموروث من الإستعمار الذي دام قرنا وربع قرن، والنهوض بها خالها في طور إقتصاد عصري يستمد من قيمه جميع الفوائد الموجودة من التقدم التقني لال التغيرات العميقة التي تمر بها, ينبغي أن تنظر إستراتيجيتنا إلى عملية التصنيع امل أول للتنمية" [1] ، وهكذا نجد أن الجزائر تبنت منذ البداية المنهج الإشتراكي في سيير، معتمدة بذلك على الجانب الصناعي.

، عملية التصنيع وكذلك الثورة الزراعية، وترقية الإنسان, كلها مهام تتطلب تجنيدا ثفا لجميع موارد الأمة وإحتراما تاما للأولويات. إن متابعة وتقوية سياسة التقشف عن يق العزوف عن كل ماهو غير ضروري ومحاربة جميع أنواع التبذير محاربة دائمة ى جميع المستويات, هو الخطوة الأولى التي ينبغي إتخاذها. أما تنظيم الموارد وجميع وائر، ومصالح التمويل في المؤسسة والتسيير الحسن للقطاع الإشتراكي ومساهمته اهمة تامة في عملية التراكم، فيشكل الخطوة الثانية" [2].

، فمن خلال ما تقدم يتضح أن إستراتيجية الجزائر للتنمية إعتمدت أساسا على التصنيع.

إن سنة 1967 قد شاهدت المرحلة الحقيقية والحاسمة لدخول الجزائر في مية بمفهومها العلمي، وتجسدت في إندماج القرار السياسي بالقرار الإقتصادي، فالدولة

---

(1)Algerie.Plan Quadriennal 1970.1973 Rapport Général, Alger
(2)Algerie Plan Quadriennal Ibid,

هذه المرحلة من تاريخ الجزائر ما بعد الإستقلال تسلمت زمام الأمور، وشرعت في
ريك الحياة الإقتصادية للأمة، إعتمادا على أسلوب التخطيط، الذي كان في ذلك الوقت
بر خيارا إستراتيجيا للتنمية، فالتنمية المتبناة هي تنمية مخططة، وهي تعني سيطرة
حكم الدولة على قوى التنمية من جهة، وإحداث تغييرات في أسلوب الإنتاج وتحسين
نتاجية.

أما الأهداف الرئيسية التي كانت تسعى إليها الجزائر من خلال عملية التنمية
ي: تحسين المستوى المعيشي والثقافي للمواطنين، وهذا لمحو الأثار السلبية التي خلفها
ستعمار من فقر وأمية، وتحقيق الإستقلال الإقتصادي للبلاد من ناحية أخرى حيث كانت
نسا تمثل نسبة 73% من حجم المبادلات التجارية الخارجية، وهذا حسب أرقام عام
19[1].

يا- المخططات الوطنية :

لقد إنتهجت الجزائر في سياستها التنموية على مخططات، سيتم التطرق
، كل مخطط بشكل من التفصيل مركزين أساسا على توزيع الإستثمارات على الهياكل،
لأخص الخصوص على قطاع النقل وذلك لكون الشركة الجزائرية الليبية توجد ضمن
ا القطاع.

المخطط الثلاثي: 1967 - 1969

كانت أهداف هذ المخطط تتضمن إنشاء قاعدة لنهضة إقتصادية وإجتماعية
افية ضرورية لتلبية حاجيات المواطنين على أحسن وجه ولإزدهار المجتمع الجزائري
ضمان الرفاهية. كما حدد هذا المخطط الإختيارات الأساسية للبلاد بهدف بناء مجتمع
نراكي, وكانت بنية الإستثمارات تعطي الأولوية للتصنيع.

---

[1]J.Saint.Germes. **Economie Algerienne**, la Maison des Livres, Alger, 1955, p.259

تعتبر سنة 1967، بداية جديدة في تاريخ تنظيم الإقتصاد الوطني، بتطبيقها
خطيط. وكان ميدانيا من المستحيل الشروع في التنمية قبل هذا التاريخ، وذلك للوضعية
قتصادية والإجتماعية السيئة التي ورثتها الجزائر عن الإستدمار الفرنسي غذاة
ستقلال، وهذا كون الإقتصاد الوطني كان خاضعا للنشاط الأولي الذي يعتمد أساسا
سبة 80% من إنتاجه على الزارعة والصناعة الإستخراجية، والحالة الإجتماعية الصعبة
تمثلة في نسبة البطالة الكبيرة، والذي تولد عنها الهجرة الداخلية والخارجية، هذا من
نية، أما من ناحية أخرى إنعدام توفر الشروط الموضوعية التي تعطي الدولة قدرة
حكم في القوى الإقتصادية الوطنية.

وفيما يلي سنوضح من خلال الجدول رقم (09) الإستثمارات عبر الهياكل.

الجدول رقم (09)

جدول الإستثمارات للمخطط الثلاثي

1967 - 1969

مارات	الزارعة والري	الصناعة	شبه المنتج	الإستثمارات الأساسية	المجموع
تماد لي	1.62 مليار د.ج	5.40 مليار د.ج	0.46 مليار د.ج	1.58 مليار د.ج	9.06 مليار د.ج
مارات ة	1.88 مليار د.ج	4.91 مليار د.ج	0.36 مليار د.ج	2.01 مليار د.ج	9.16 مليار د.ج
المئوية	20.52 %	53.48 %	04 %	22 %	100 %

مدر : وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية حصيلة العشرية. 1967 - 1978 ص. 7

ما يجب الإشارة إليه هو أن الإستثمارات الإنتاجية، يقصد بها الإستثمارات التي
ي إلى خلق هياكل الإنتاج قيم إستعمالية، لها شكل السلع كالمنتجات الزراعية
صناعية المختلفة.

أما الإستثمارات شبه الإنتاجية، فهي تلك التي تؤدي إلى إنشاء هياكل مفيدة دماتها للإنتاج المادي، مثل قطاع خدمات الإنتاج، وتضم في تحديداتهم أنشطة السياحة نقل والمواصلات السلكية واللاسلكية والتخزين والتوزيع، وقد إختلف الإقتصاديون حتى تصنيف هذا القطاع، إلا أن هناك من فضل إدماجه في القطاع المنتج. " هناك من قتصاديين من يفضل بك بساطة إدماج هذا القطاع (قطاع شبه المنتج) في القطاع المنتج شرة لأنه في نظرهم نشاط منتج أيضا مثل النشاط الزراعي، والنشاط الصناعي الذي م أيضا وحدات إنجاز أعمال البناء والأشغال العمومية" [1]. كما تم تسمية قطاع شبه نتج بقطاع خدمات الإنتاج من طرف العاملون في جهاز التخطيط في الجزائر. ونشير أننا يمكن تصنيف الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري **CALTRAM** ضمن هذا طاع.

أما الإستثمارات غير الإنتاجية فهي تلك التي يترتب عنها هياكل ذات نشاط ناعي أو ثقافي مثل البناءات السكنية والمدارس، والمستشفيات، والمؤسسات الإدارية، ذات نشاط مفيد للإقتصاد، كالطرق، والماء، والكهرباء.

وإذا عدنا إلى الجدول أعلاه رقم (09)، يتبين أن هيكل جهاز الإنتاج قد أخذ سط الكبير في المخطط الثلاثي، وهذا مايدل على حرص الدولة على الصناعة بالدرجة ولى بنسبة 53,48% وعلى الزراعة بدرجة أقل بنسبة 20,52% بحيث كانت الدولة ترى ، هذا القطاعان أساسيان في تطور المجتمع. أما القطاع الشبه المنتج، والذي توجد منه كالترام **CALTRAM**، فالجدول الأتي رقم (10) يبين إستثمارات الدولة في هذا طاع.

حمد بلقاسم حسن بهلول. سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر. ج:1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.179.

الجدول رقم (10)

جدول الإستثمارات للمخطط الثلاثي الخاصة بقطاع شبه المنتج

1967 - 1969

القطاع	السياحة	النقل	الإتصالات السلكيةواللاسلكية	المجموع
تثمارات ة	80 مليون د.ج	70 مليون د.ج	110 مليون د.ج	360 مليون د.ج

صدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية حصيلة العشرية. 1967 - 1978 ص. 7

الجدول رقم (10)، يبين عدم تكفل المخطط الثلاثي بقطاع النقل، وهذا رغم اهمية هذا طاع في نقل المسافرين والبضائع.

المخطط الرباعي الأول : 1970-1973

كانت أهداف هذا المخطط هي القضاء على البطالة نهائيا, والقضاء على سوء شغيل في إطار عملية تصنيع البلاد. كما جاء هذا المخطط ليعزز بناء إقتصاد إشتراكي ستقل. وهو يرمي إلى تحويل الموارد الزراعية والمنجمية في سياق عملية تصنيع كاملة وعصرية. وقد أدى هذا الإختيار الصناعي إلى تخفيض نسبة 49% من مجموع ستثمارات إلى مشاريع ذات إنتاجية مباشرة.

تشير المادة (5) من الأمر رقم 70-10 الخاصة بتطبيق المخطط الرباعي اول إلى مايلي : (تقوية ودعم بناء الإقتصاد الإشتراكي وتعزيز الإستقلال الإقتصادي لاد)، إذن جاء المخطط الرباعي الأول لترسيخ الإشتراكية كقرار لا رجعة فيه، وقد طى أهمية بالغة كالمخطط السابق لأولوية القطاع الصناعي. " وتعود أولوية التصنيع إهتمام الدولة الكبير بتطوير الإنتاجية للمجتمع بإعتبارها القاعدة المادية لتطوره لأن طاع الصناعي هو وحده القادر على تطوير وسائل الإنتاج، التي يستعين بها

مال(المنتجون) في تحسين وتطوير قدراتهم على التحكم في الموارد الطبيعية وتحقيق جات أعلى" [(1)].

وفيما يلي جدول يبين الإستثمارات الفعلية للمخطط الرباعي الأول

الجدول رقم (11)

جدول الإستثمارات للمخطط الرباعي الأول

1973 - 1970

لقطاعات	القطاع المنتج	القطاع شبه المنتج	القطاع غير المنتج	المجموع
تثمارات ة	25,79 مليار دينار جزائري	02,60 مليار دينار جزائري	07,92 مليار دينار جزائري	36,31 مليار دينار جزائري
بة المئوية	% 77,47	% 0,72	% 21,81	% 100

مدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية حصيلة العشرية. 1967 - 1978

يتبين أن المخطط الرباعي أطول من المخطط الثلاثي، فهو مخطط متسوط جل، كما أن حجم الإستثمارات تزيد بثلاث مرات عن سابقه. كما يتبين من خلال هذا دول رقم (11) تركيز الدولة على الصناعة بـ ـ : 21,44 مليار دينارجزائري ، طاع المنتج بصفة عامة بنسبة 77,47 %، "فقد قررت الدولة من خلال هذا المخطط اء عدد هام من الصناعات الأساسية في فرع المحروقات وفرع الميكانيكية وذلك رساء قواعد الصناعة الثقيلة التي تساعد المجتمع على توفير شروط التكامل الإقتصادي اخلي بين القطاعات المختلفة وفرع هذه القطاعات" [(1)].

إن الترخيص المالي بالنسبة للقطاع شبه المنتج أو قطاع الخدمات في خطط الرباعي الأول73/70: حسب وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية[(2)]، هو كما يلي

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.199

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.198

زارة التخطيط والتهيئة العمرانية. التقرير العام للمخطط الرباعي الأول 1970-1973، ص ص .7-8

الجدول رقم (12)

جدول الترخيص المالي قطاع الخدمات في المخطط الرباعي الأول

1970 - 1973

قطاعات	النقل	السياحة	المواصلات	المجموع
يص المالي	800 مليون د .ج	700 مليون د.ج	370 مليون د. ج	1.870 مليارد.ج
ة المئوية	42,78 %	37,43 %	19,79 %	100 %

مدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية حصيلة العشرية. 1967 - 1978

نلاحظ من خلال الجدول أن المخطط الرباعي الأول قد أولى أهمية كبيرة لقطاع ل ضمن قطاع الخدمة، إذ خصص له مبلغ مالي بنسبة 42,78%.

أما تكاليف البرامج لهذا القطاع فهي كالأتي :

الجدول رقم (13)

تكاليف البرامج لقطاع الخدمات في المخطط الرباعي الأول

1970 - 1973

ماعات	النقل	السياحة	المواصلات	التخزين والتوزيع	المجموع
ليف امج	1,37 مليار د.ج	1,69 مليار د.ج	880 مليون د.ج	490 مليون د.ج	4,43 مليار د.ج
ة المئوية	30.92 %	38.14 %	19.86 %	11.08 %	100 %

مدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية حصيلة العشرية. 1967 - 1978

من خلال الجدول يتضح أن المخطط الرباعي الأول قد أولى أهمية بالنسبة لاع النقل في ضمن هيكل قطاع الخدمات وهذا، كأن هذا المخطط إصلاح أخطاء خطط السابق، فنلاحظ من خلال الجدول ان قطاع النقل قد أخذ قسطا كبيرا بعد قطاع ياحة، فقد أراد هذا المخطط تطويرجهازالنقل الداخلي من سكك حديدية وطرقات وذلك هيل عمليات نقل البضائع والأشخاص. " أما بخصوص النقل البحري والنقل الجوي فقد م المخطط الرباعي بتدعيمهما بناقلات جديدة قصد بناء وسائل نقل الدولة في هذين

ـرعين اللذين هما ضعيفان جدا، بحيث كانت مشاركة النقل الوطني في المجال البحري
م 1970، لا تزيد عن 10% من مجموع حجم الصادرات والواردات"[1].

. المخطط الرباعي الثاني: 1974-1977

إن أهداف هذا المخطط كأهداف المخططات السابقة مع التركيز أكثر على رفع
نتاج وتوزيع التنمية عبر أنحاء القطر، وكانت الأولوية دائما للتصنيع. وتمثل الصناعات
عدية مثل المحروقات وصناعة الحديد والصلب حجر الزاوية بالنسبة لعملية التصنيع
جزائر، أما الصناعات الميكانيكية والكيميائية فتبرز حول هذه الصناعات وتشكل نسيجا
ناعيا وفروعا لمواد البناء وصناعة الزجاج والطاقة، وهي كلها قطاعات مدعمة.

لقد سجل هذا المخطط أكبر قفزة إستثمارية من ناحية الكم ومن ناحية الكيف،
سب المادة 7 من الأمر رقم 74-68 فإن الحجم الإستثمار المرخص لهذا المخطط هو :
1 مليار دينار جزائري، فهو أكبر بـ ـ: 4 أربع مرات من حجم المخطط الرباعي
ول، وأكبر بـ ـ: 12 مرة من حجم المخطط الثلاثي.

أما الإتجاهات السياسية العامة لهذا المخطط فهي :

تدعيم وتوسيع التغييرات الإجتماعية

تطوير القاعدة المادية للمجتمع

إعتماد مبدأ اللامركزية لتحقيق التوازن الجهوي

تطوير علاقات التعاون الإقتصادي بين دول العالم الثالث

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.223.

أما جدول الإستثمار لمخطط الرباعي الثاني 1974-1977 فهو كالأتي:

الجدول رقم (14)

جدول الإستثمارات للمخطط الرباعي الثاني

1974 - 1977

قطاعات	الزراعة والري	الصناعة	مؤسسات إنجاز البناء والأشغال العمومية	قطاع شبه المنتج	الهياكل الأساسية
...اد المالي د.ج	16,72 مليار د.ج	48 مليار د.ج	02,73 مليار د.ج	10,50 مليار د.ج	32,27 مليار د.ج
...مارات ... مليار د.ج	8,91 مليار د.ج	74,15 مليار د.ج	03,45 مليار د.ج	10,22 مليار د.ج	24,50 مليار د.ج

...مدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية، الحصيلة العشرية 1978-1987، ص.87

فمن خلال هذ الجدول يتبين أن الصناعة قد أخذت حيزا كبيرا من الإستثمار الكلي، ...و ما يوضح مدى إهتمام الدولة بهذا القطاع، وذلك للإستراتيجية المتبناة منذ إنطلاق ...لية التنمية.

أما عن القطاع شبه المنتج أو الخدمات في هذا المخطط فهو كالأتي:

الجدول رقم (15)

تكاليف البرامج لقطاع الخدمات في المخطط الرباعي الثاني

1974 - 1977

...طاعات	النقل	المواصلات	السياحة	التخزين والتوزيع	المجموع
...يص ...	6,49 مليار د. ج	1,51 مليار د.ج	1,50 مليار د.ج	1 مليار د.ج	10,50 مليار د.ج
... ...ج الفعلية	10,22 مليار د.ج	4,96 مليار د.ج	3,02 مليار د.ج	5,45 مليار د.ج	23,63 مليار د.ج
...ة المئوية	% 43,25	% 20,99	% 12,78	% 0,23	% 100

وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية، التقرير للمخطط الرباعي الثاني 1973-1977، جدول الإستثمارات ص 7-8

يبدو من خلال الجدول أن القطاع التي إهتمت به الدولة أكثر هو قطاع النقل ،
ث يمثل النقل نسبة 43,25 % من مبلغ الإستثمارات الإجمالية. فلقد إعتنى المخطط
باعي الثاني قطاع النقل الجوي والبحري، حيث يشكلان وسيلتين أساسيتين مع الخارج،
صوصا وأن الجزائر تملك علاقات إقتصادية تجارية متنوعة مع مختلف بلدان العالم،
قيه الرأسمالي والإشتراكي بما فيها دول العالم الثالث. " والأهداف التي يحددها المخطط
سبة إليها، هو تدعيم الشركتين الوطنيتين للنقل الجوي والنقل البحري بعدد 26 طائرة
يدة، ورفع مساهمة الأسطول البحري الجزائري إلى نسبة 25% على الأقل من كميات
لاحة، عدا الهيدروكاربونات مع الخارج" (1). كما دعم المخطط الرباعي الثاني الشركة
طنية للنقل البري بحوالي 1800 حافلة كبيرة، وحوالي 30 قاطرة لنقل المسافرين
سكك الحديدية.

- المرحلة التكميلية للمخطط الرباعي الثاني: 1978-1979

تمثل هذه المرحلة، الفترة الإنتقالية بين المخطط الرباعي الثاني ةالمخطط
ماسي الأول، حيث أرجأت الدولة إصدار المخطط الجديد إلى حين عقد المؤتمر الرابع
زب جبهة التحرير الوطني، ولهذا ولتفادي أي فترة فراغ في مسار التنمية، أو أي
ود محتمل، فقد ألحقت بالمخطط الرباعي الثاني سنتين تكميليتين هما 1978-1979.
د قامت الدولة في هذه المرحلة بإنجاز البرامج الإستثمارية المتبقية، وإعادة تقييم
رامج.

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.303.

وفيما يلي جدول الإستثمارات الفعلية للمرحلة التكميلية 1978 -1979

الجدول رقم (16)

جدول الإستثمارات للمرحلة التكميلية

1978 - 1979

طاعات	الفلاحة والري	الصناعة	مؤسسات البناء	قطاع شبه المنتج	الهياكل الأساسية
مارات	3,71 مليار دج	34,10 مليار دج	01,46 مليار د ج	02,67 مليار د ج	12,84 مليار دج

مدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية، المخطط السنوي 1980، ص.80

يظهر من خلال الجدول إهتمام الدولة المستمر بقطاع شبه المنتج والذي يوجد ضمنه اع النقل، هذا لوضعه في أولويات التنمية المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية.

. المخطط الخماسي الأول: 1980-1984

إعتبارا من هذا المخطط أصبحت فترة المخطط خمسة(05) سنوات، بدل عة، وقد قدر هذ المخطط في تحليله للإستثمارات السابقة، أن التخاف في إنجاز شاريع قد أحدث إختناقات إقتصادية لتطور الإنتاج، وأساء إلى تسيير الوحدات تصادية، وإلى معدل إنتاجية العمل. ولهذا كانت الأهداف التقديرية التي حددها هذا خطط للإنجاز عالية بالنسبة للمخططات السابقة.

أما تكاليف البرامج الإستثمارية بالارقام، فكانت كالأتي:

الجدول رقم (17)

تكاليف البرامج الإستثمارية للمخطط الخماسي الأول

الإستثمارات	الإستثمارات المنتجة	الإستثمارات شبه المنتجة	الإستثمارات غير المنتجة	المجموع
ع بالدينار ائري	297,61 مليار د.ج	46,20 مليار د.ج	216,69 مليار د.ج	560,50 مليار د.ج
ة المئوية	53 %	09 %	38 %	100 %

مدر: محمد بلقاسم حسن بهلول. **سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**. ج:2 ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص ص. 11-12

لقد إعتمد المخطط الخماسي الأول بالإضافة إلى الصناعة، على فرعي التوزيع نقل، أما نسبتهما من تكاليف البرامج الإستثمارية الخاصة بالإستثمارات شبه المنتجة بلغت[1] 72,7 %.

ود تفضيل هذين الفرعين إلى عاملين:

- كون التوزيع والنقل لهما دور في تقوية العلاقة بين المنتج والمستهلك،
- كون التوزيع والنقل يتدخلان بشكل مباشر في سير العمل والإنتاج.

ا خصص هذا المخطط برامج إستثمارية معتبرة لتطوير الموانئ الجزائرية، وهذا ديد وصيانة وتوسيع الموانئ القديمة، وإنشاء موانئ جديدية، وإعداداه بشكل مناسب ستقبال البواخر الكبيرة.

وخصص المخطط الخماسي أيضا برامج إستثمارية معتبرة لتطوير الموانئ زائرية، لأنها منافذ نقل رئيسية للبضائع بصفة خاصة، مع تجديد وصيانة الموانئ يمة، وتوسيعها أو إعدادها بشكل مناسب لإستقبال البواخر الكبيرة، قصد رفع طاقة

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.45

ه الموانئ بنسبة 20% على الأقل في نهاية فترة المخطط، وإنشاء موانئ جديدة في كل الجهة الشرقية والجهة الوسطى من البلاد[2].

أما تكاليف البرامج الخاصة بقطاع النقل فكانت عى النحو التالي:

الجدول رقم (18)

تكاليف البرامج الإستثمارية للمخطط الخماسي الأول الخاصة بقطاع النقل

ع	النقل بالطرق	النقل بالسكك الحديدية	النقل البحري	النقل الجوي
ء بالدينار ائري	5,83 مليار دينار جزائري	2,84 مليار دينار جزائري	4,84 مليار دينار جزائري	1,51 مليار دينار جزائري
ة المئوية	% 36,89	% 17,97	% 30,63	% 14,51

ردر : محمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.60

وهكذا يتبين مدى إهتمام هذا المخطط بقطاع النقل بالطرق، وقطاع النقل حري، بنسبة تفوق 30 % من المبلغ الإجمالي الخاص بهذا القطاع.

- المخطط الخماسي الثاني : 1985-1989

لقد حدد المخطط الخماسي الثاني البرامج التالية[1]:

- إستثمار وتثمين الطاقات الإقتصادية المتاحة.
- تدعيم شروط إسناد قطاع الإنتاج عن طريق تنمية قطاع الهياكل الأساسية الإقتصادية والإجتماعية والمتمثل في شبكات الطرق بمختلف أنواعها، والسكن والتكوين، والصحة، وغيرها.

أولويات هذا المخطط فكانت:

نفس المرجع، ص.57

حمد بلقاسم حسن بهلول.مرجع سابق، ص ص. 138-139

تنظيم الإقتصاد الوطني

تطوير قطاع الفلاحة والري

تقليل الإعتماد على الخارج

أما توزيع تكاليف الإنتاج في هذا المخطط فكانت كالأتي :

الجدول رقم (19)

تكاليف الإنتاج للمخطط الخماسي الثاني

ع	القطاع المنتج	قطاع وسائل الإنجاز	قطاع شبه المنتج	قطاع الهياككل الأساسية
بلغ بالدينار لجزائري	367,02 مليار د.ج	33,20 مليار د.ج	60,53 مليار د.ج	362,13 مليار د.ج
ة المئوية	44,60 %	04,34 %	07,35 %	44,00 %

مدر: محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص.139

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن المخطط الخماسي أعطى أهمية معتبرة انب التنظيمي بنسبة تقدر بـ ـ : 44,00% وهذا بطبيعة الحال بعد الصناعة.

أما معدل النمو السنوي لحجم الإنتاج فكان:

الجدول رقم (20)

معدل النمو السنوي لحجم الإنتاج

1985-1988

السنة	1985	1986	1987	1988
معدل النمو	5,2+	0,6+	1,4-	2,7-

المصدر: محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص.139

بمعنى أن المتوسط السنوي للنمو خلال هذه الفترة كان في حدود (0,4 %)، وهذا
دل على أن معدل النمو كان ضعيفا، كما أن معدل النمو الإقتصادي كان أقل من معدل
،و السكاني الذي هو (3,2%) في المتوسط السنوي.

- إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام الإقتصادي:

يرى محمد بلقاسم حسن أن الجزائر مرت بخمس صور لإعادة هيكلة
صادها [1]:

1- نمط التسيير الذاتي والشركات الوطنية سنة 1963 تعتبر صورة أولى لإعادة هيكلة الإقتصاد الجزائري.
2- نمط التسيير الإشتراكي للمؤسسات سنة 1971 صورة ثانية.
3- إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1980 صورة ثالثة لإعادة الهيكلة.
4- نظام توجيه المؤسسات العمومية الإقتصادية سنة 1988 (صناديق المساهمة) كصورة رابعة لإعادة الهيكلة.
5- نظام الشركات القابضة **Holding**، التي تندرج في إطار سياسة الخوصصة.

أما إعادة الهيكلة بصورتها الأخيرة، فكانت إثر إصدار أمر 95-22 في
19، والمتضمن خوصصة المؤسسات العمومية، إلا أن هذه العملية تختلف عن
بقتها، حيث أن في الماضي كانت إعادة الهيكلة تتمثل أساسا في توسيع قطاع الدولة،
دزيز علاقات الإقتصاد الموجه، لتكون الدولة هي القائدة للتنمية، إلا أن في هذه المرة
عملية من منظور توسيع القطاع الخاص، وتعزيز علاقات إقتصاد السوق.

إن إعادة هيكلة المؤسسات في صورتها الأخيرة، كانت إثر عوامل، منها
امل إقتصادية(**Facteurs Economiques**)، وعوامل فوق إقتصادية(**Facteurs Extra-Economiques**).

حمد بلقاسم حسن بهلول. مرجع سابق، ص.290.

العوامل الإقتصادية : هي أساسا داخلية، وتتمثل في الأزمة الإقتصادية الخانقة، والتي
ادت حدة منذ عام 1986، وذلك إثر إنهيار سعر البترول من 30 دولار إلى أقل من
دولار للبرميل. وتأثرت بذلك الإيرادات المالية للجزائر.

- العوامل فوق الإقتصادية: هي أساسا خارجية، وتعود إلى نجاح الإستراتيجية
مريكية في فرض هيمنتها على العالم، وذلك بتفكيكها المعسكر الشيوعي، وإستخدامها
ى الخصوص لصندوق النقد الدولي(**FMI**) والبنك الدولي (**W B**) والمنظمة العالمية
جارة (**OMC**)، التي أصبحت بصفة فعلية هي المسيرة للإقتصاد العالمي، وهذا بفرض
ى الدول الضعيفة سياسة إقتصاد السوق كشرط مسبق لكل إعانة مالية وإقتصادية من
ه المؤسسات. كما أن المديونية الخارجية التي أصبح عبؤها ثقيلا على الجزائر بخدمتها
لغة سنة 1997 ، (9,10) مليار دولار أمريكي، أي نحو 73% من قيمة الصادرات.

إن الأسباب السالفة الذكر، أجبرت الدولة سنة 1994 على المصادقة على
سالة النية الموجهة لصنوق النقد الدولي، لطلب إعادة الجدولة، وهي رسالة تتضمن قبول
روط إعادة هيكلة القطاع العام الإقتصادي في منظور سياسة الخوصصة. أما أسس هذه
ملية فتتمثل في جعل أليات السوق وقوانينه هي المتحكمة في تنظيم النشاط الإقتصادي
ام للبلاد، وذلك بتحرير الأسعار من التحديدات الإدارية، إلا القمح والدقيق والحليب،
خفيض سعر صرف العملة الوطنية بنسبة قريبة من 50% مع تحرير التجارة الخارجية،
وصصة المؤسسات العمومية.

بحث الثاني : الإنتاجية في المسار التنموي الجزائري
(نظرة سوسيولوجية)

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض لتطور الإنتاج والإنتاجية من خلال وذج التنمية في الجزائر. وسوف نحصر دراستنا خارج قطاع المحروقات، لأنه قطاع مد في الأساس على الإستراتيجية المتبعة في إستغلاله(*) .

تعتمد وزارة الصناعة في حسابها للإنتاجية على طريقة الإنتاجية الصناعية مل (أي القيمة المضافة لكل عامل)، يرى الأخصائيون أن هذه الطريقة ليست مؤشرا قا يسمح لنا بالمقارنة الزمنية والمكانية، إلا أنه رغم هذا تبقى هذه الطريقة الوحيدة توفرة لدينا في الظروف الراهنة، للحكم من خلالها على تطور الإنتاج.

سنحاول أن نتطرق إلى تطور الإنتاج والإنتاجية في قطاع الصناعة من ال عملية تقويم المخططات التنمية في الجزائر، وسندرس من خلال هذا المبحث تطور نتاج والإنتاجية في قطاع الصناعة بصفة عامة، دون الدخول في المقارنة بين طاعات.

تفيد الإحصائيات أن معدل نمو قطاع الصناعة غير المحروقات في رة (67 - 73) كان مساويا (12%)، وأصبحت أثناء المخطط الرباعي (7%) فقط(1)، جدول الأتي يبين لنا بلغة الأرقام هذا التطور(2).

الجدول رقم (21)

لقد مرت إستراتيجية إستغلال المحروقات بمرحلتين، الأولى كان فيها تصدير مكثف للمحروقات, من أجل جلب أثر كمية ممكنة من العملة عبة, كتغطية للإستثمارات الكثيرة، وكان من خلالها سعر البترول مرتفعا نسبيا، ثم مرحلة ثانية بدأ فيها تقليص كمية الصادرات من روقات، مع إنخفاض سعر البترول في هذه المرحلة.

زارة التخطيط والتهيئة العمرانية خلاصة الحصيلة الإقتصادية والإجتماعية (1967-1978)

زب جبهة التحرير الوطني والمخطط الخماسي الأول (80-84):

معدل نمو قطاع الصناعة من 1967 إلى 1983

ات	1967	1973	1977	1978	1980	1983
ج الصناعي ج المحروقات	4,3	8,4	11,1	12,1	14,5	16,8

نلاحظ أن معدل النمو كان عاليا خلال المرحلة الأولى، وذلك راجع لتشغيل حدات الجاهزة التي تركها الإستعمار، التي كان العمال متحكمين في تقنيتها، ثم إنخفض ا المعدل في المرحلة الثانية التي صادفت النشاط الإستثماري الكثيف وإستيراد تقنيات يدة، وأخيرا نلاحظ أنه بدأ في الإرتفاع من جديد.

الجدول التالي يبين معدل نمو القيمة المضافة خلال فترة (67-78) والتي تقدر بنسبة %، مما أدى إلى تطور الإنتاجية بالأرقام على الشكل التالي[4]:

الجدول رقم (22)

معدل نمو القيمة المضافة من 1967 إلى 1981

ات	1967	1973	1977	1978	1980	1981
ج	36752	37668	31988	31025	37250	44582

ضعف مستوى الإنتاج، والوتيرة المتناقصة منذ 1973، يفسرها زيادة عدد العمال في طاع بنسبة تقدر بـ: 11,5 % هذه النسبة أعلى من معدل نمو الإنتاجية.

يمكن حصر ملاحظاتنا بخصوص الإنتاجية في السياسة التنموية الجزائرية في وريين أساسيين هما :

1- سياسة المستخدمين

2- مستوى إستعمال طاقات الإنتاج

ـب جبهة التحرير الوطني والمخطط الخماسي الأول (80-84)

١- سياسة المستخدمين :

إن السياسة التنموية الجزائرية إعتمدت على إستيعاب اليد العاملة، وذلك بفتح صب عمل لإمتصاص البطالة، فقد جاء في الميثاق الوطني : " إن تشغيل المواطنين درين على العمل ضروري لبناء البلاد، ومطلب من مطالب الإشتراكية، وأن إحداث صب شغل غرض أساسي للتنمية" لذلك نجد في كثير من المشاريع أن حجم القوى املة أكثر من الحجم الأمثل لتشغيل المصنع وأكبر مثال على مركب الحجار للحديد صلب في عنابة حيث تقدر نسبة الزيادة بـ ـ 20% [1]. بالإضافة إلى ظاهرة التضخم عدد العمال، هناك عامل أخر لايقل أهمية عن الأول، وهو سوء توزيع القوى العاملة ، المنتجين المباشرين وغير المنتجين، حيث نجد نسبة الفئة الأخيرة أكبر من الأولى، ىطي د/بالي في شركة S N I C حيث أنه بلغت نسبة العاملين غير المنتجين في سنة 19 إلى 48% [2].

كما نلاحظ غياب سياسة تحفيزية قادرة على تعبئة الروح الإنتاجية والروح موية لدى العامل الجزائري، مما أدى إلى إنتشار روح اللا مبالات، وإنعدام الوعي مالي بصفة عامة، كما أن ترسخ بعض المفاهيم كفكرة البايلك التي هي من مخلفات شتراكية، إن مثل هذه الأفكار أدت إلى إنتشارالروح التخريبية لدى الفئة العمالية، ويقول هذا الصدد مصطفى بلعيد " إذن في غياب سياسة قادرة على إشراك كل أفراد جتمع في عملية التنمية، إنتشرت بعض المظاهر السلبية كالتغيب، والتأخر عن العمل دم تقدير قيمة الوقت، حيث أننا نجد أن الفرق شاسع بين وقت الحضور في المنصب منصب العمل ووقت العمل الحقيقي" [3]. لقد بلغت نسبة الحضور والعمل الحقيقي في صب العمل في مؤسسة S N V I عام 1982 بـ ـ 13% [4] وهذه النسبة تعتبر خطيرة، مؤسسة في هذه الحالة تكون في حالة Anomie، حيث أن في البلدان المتطورة تكاد تكون سبة منعدمة.

---

(1)A.TAIBOUNI. **Surcoûts d'industrialisation en Algerie.** Policope I S E, p. 2

(2)H.BALI « **l'Inflation Algerienne ».** Thése de doctorat d'état, Institut d'Economie, Alger, 1981, P. 25

صطفى بلعيد. مرجع سابق، ص. 50

(4)H Bali. Op cit, p. 30

من المظاهر السلبية كذلك عدم إستقراراليد العاملة في مناصب عملها، حيث د أن معدل دوران العمل قد بلغ نسبة كبيرة. ففي مركب الحجار بلغ معدل الدوران % في 1980. بهذه النسبة أي 20% يضطر المركب لتجديد عماله في كل ثلاث أو ع سنوات، وبناءا على هذا لسنا ندري كيف يتطورالإنتاج، أويحدث التحكم في كنولوجيا[1].

يضيف **Thiery** زيادة على ما ذكرناه أنفا عاملا أخر لضعف الإنتاج، وهو مل التجربة، حيث يقول : " عامل أخر إلى عوامل ضعف الإنتاج في المشاريع صناعية مرتبط بالتجربة الأولية لمجموعة العمال في ميدان العمل" [2] أي أن العمال لم سبوا بعد الخبرة اللازمة في ميدان الصناعة.

با-مستوى إستعمال طاقات الإنتاج:

حسب تقييم المخطط الخماسي الأول (80-84) فإن التقديرات الأكثر تفاؤلا تفيد معدل إستعمال الطاقات الإنتاجية لم يتعد 60%. هذه النسبة التي كانت سنة 1978 تقدر ـ 40% في المتوسط[3].

ويمكن عموما القول أن هناك ضعفا في مستوى إستعمال الطاقات الإنتاجية توفرة، وسنكتفي بذكر بعض العوامل بإختصار :

المستوى التنظيمي:

كانت أحجام المركبات والمصانع كبيرة : مما أدى إلى صعوبة في تسييرها، يقول **Thi** " إن حجم المشاريع لم ينتقد من حيث الطلب الداخلي، بل أدى إلى إيجاد صعوبات التسيير الداخلي، وتعقيد العلاقات في المحيط الجهوي"[4].

---

[1]A.Taibouni. Op.cit, p. 6
[2]Thiery**. « La Crise du Système Productif Algerien ».** Thése de doctorat d'état, Université Grenoble, 198
[3]M.PAT . Bilan du plan Quinquenal (80- 84)
[4]Thiery. Op.cit. P .16
4

إذن كانت تجربة الجزائر في التنمية الصناعية تعتمد على المركبات ضخمة مثل الحجار للحديد والصلب، مركب أرزيو، ورويبة،... إلخ. كل هذه المركبات ت في محيط غير ملائم، وسواء من حيث البنية التحتية، أو من حيث الطاقات البشرية تخصصة القادرة على خوض غمار التجربة.

ل **H.BALI** : " إن كثيرا مما يحصل أن إختيار أحجام الوحدات الإقتصادية يكون نابعا عقلية العظمة **Triomphalisme** كأكبر معمل في إفريقيا، أو أن الوحدة كذا تستعمل ولوجيا رائدة في العالم" [1].

- إضطلاع المؤسسات الوطنية بمهام كثيرة : وهذا مما أدى إلى إستفراغ الطاقات توفرة في مهام كثيرة ومتعددة، وبالتالي لم تستطيع التحكم في أية مهمة تحكما فعليا همة التكوين والتسويق، والصيانة...إلخ".

ول اللجنة المكلفة بإعادة الهيكلة في تقريرها العام : " إن تكفل الشركات الوطنية ظائف متنوعة في عدة ميادين حال دون التقدم في التنظيم أو التحكم في التكنولوجيا عني بها في الواقع التقدم في الإنتاجية"[2]. ولكن رأينا فيما بعد أن سياسة إعادة الهيكلة لم ي بجديد في الإنتاجية، بل بالعكس ظهرت مشاكل خطيرة، أدت إلى إفلاس بعض ركات، ويقول محمد بلقاسم في هذا المجال " ومع ذلك إتضح أن ظاهرة اللامركزية في يير المؤسسات رغم فوائدها في التوجيه المباشر للنشاطات الإجتماعية الإنمائية ضمن يم أولويات التنمية العاجلة على الربح العاجل، جعلت المؤسسة الإقتصادية (أو زرعة) تتستر ورا تدخلات الوصاية لتبرر عن صدق أحيانا وعن غير صدق أحيانا رى، ضعف تحكمها في التسيير وثقل أعبا العجز المالي الذي يتراكم على كاهلها"[3].

---

[1] H.Bali. **Op.cit**, p.251

صطفى بلعيد. مرجع سابق، ص.52.

حمد بلقاسم، حسن بهلول، مرجع سابق، ص.262.

- الإختيار التكنولوجي:

إن إستراد التكنولوجيا تم عبر مرحلتين أساسيتين وهما :

الإستراد المجزأ:

يتم في هذه المرحلة عملية شراء التكنولوجيا عن طريق عدة شركات مركبة، ﺪة منها تتكلف بالدراسة الهندسية، وأخرى بشراء الأجهزة، وغيرها بالتركيب، ﺧرى بالتكوين...إلخ. والمؤسسة الوطنية تلعب دور المنسق بين مختلف الشركات ساهمة في الإنجاز[1]. من الأمثلة: مركب الحجار التابع لشركة الحديد والصلب (SNS) ي شارك في إنجازه كل من الإتحاد السوفياتي، فرنسا، إيطاليا، والمملكة المتحدة.

ن هذا الشكل من الإستيراد قد أوقع الشركات في مشاكل كبيرة، وذلك لعدم إستطاعتها بعة الأعمال ومراقبتها، وهذا ناجم عن ضعف الإطارات المحلية، وكذلك عدم تمكنها تحديد المسؤلية على الشركة التي لم تفي بعهدها. حتى أن كل شركة مساهمة في ملية تجد وسائل لتبرر النقص الملاحظ في أعمالها.

بالإضافة إلى التأخرات الهائلة في الإنجاز يذكر **H.Temmar**[2] أن 38% من شاريع تشكو من التأخر يقدر بسنة ونصف أي (18 شهرا)، و 33 % يشكوا تأخر ثلاث وات أي (36 شهرا)K و10% يشكوا تأخر أربع سنوات أي (48 شهرا).

ن مساوئ هذا الشكل كذلك، مراجعة الأسعار بين فترة وأخرى، مما أدى إلى الزيادة التكاليف. ونظرا للنتائج السلبية التي إنجرت عن هذا الأسلوب، بدأ التفكير في أسلوب يد لإستراد التكنولوجيا.

- الإستراد الكامل (En Bloc):

تدل الإحصائيات أن العقود تحولت من الشكل المجزء إلى الشكل الكامل، . المخطط الرباعي الأول، فمنذ سنة 1970 بدأ إستعمال هذا الشكل: حيث أن الشركة ﺰائرية تتعاقد مع شركة أجنبية واحدة (مجمع) تتكلف بشراء كل التجهيزات وتكون هذه ﻘود، إما عقود المفتاح باليد، أو عقود المنتوج باليد.

---

[1]Bouguerra. et H.Michel . **Essai de Développement pour Consommation Massive de Technologie.** Le Cas de l'Algerie, p.129

[2]H.Temmar. **Strategie de Développement Algerien Cas de l'Algerie**,. p.18

)- عقود المفتاح باليد:

إن هذا الشكل من العقود، يتعهد فيه المجمع بالقيام بكل المهام إبتداءا من راسة التقنية إلى تسليم مفاتيح المركب الجاهز للإنطلاق في الموعد المحدد.

من مزايا هذه العقود أنها تعطي ضمانات من حيث إحترام المواعيد، كما أنها تحافظ ى جهود المشتري، حيث يصبح في هذه الحالة يراقب ويتابع ويتفاوض مع شركة واحدة .

ومن مساوئ هذه العقود أنها لاتعطي فرصة لليد العاملة المحلية من أجل وينها، كما أنها لا تشارك في عملية التركيب، وهكذا يصعب فيما بعد صيانة هذه التقنية سييرها، بالإضافة إلى ذلك طالما أن الشيئ الوحيد الذي يتقيد به المجمع هو الموعد، ك لا يهتم مثلا بإختيار تكنولوجيا ملائمة " فهو يحاول أن يختار الأجهزة الرخيصة، ركبها بالشكل الأرخص"[(2)] خاصة وأن المشتري لا يستطيع إقتراح تغييرات بعد العقد.

)- عقود المنتوج باليد:

تعتبر عقود المنتوج باليد أكثر شمولية من الأولى، حيث أن المجمع يتعهد إضافة إلى تسليم المصنع في الموعد المحدد، بتكوين اليد العاملة، وتسيير المصنع لفترة ريبية يثبت من خلالها مقدرة اليد العاملة المحلية على التحكم في العملية الإنتاجية.

ن بين الأسباب التي أدت إلى الإنتقال إلى هذا الشكل من العقود هو : التطور السريع حجم الإستثمارات، لأن هذه الإستثمارات تعتبر جديدة بالنسبة للجزائر، وليس لها خبرة ا، وكذلك الرغبة في الحصول على منتوجات وسيطة بالنسبة لكل القطاعات[(3)].

إن المحيط المتخلف الذي ورثته الجزائر غداة الإستقلال قد ساهم في عف المشاريع الإقتصادية، حيث أن سياسة التنمية في الجزائر لم تكن دائما تعتبر نتاجية محددا وحيدا. كما أن السياسة التنموية الجزائرية قد إهتمت بإنجاز المشاريع

[(1)]P.Judet, J.Derrin. « **Du Clefs en Mains au Produit en Mains** » . Monde de Développement, 1976, P.14

[(2)]P.Judet, J.Derrin. **Op cit,** p.18

[(3)]A.Benachenhou. **« Les Firmes Etrangéres et le Transfert des Technologies vers l'Econo Algerienne »**.

Cahier de CREA, N° 2/1970

ضخمة Triomphalisme، وهذا ما جعل قيمة المدخلات تفوق بكثير قيمة المخرجات، ولنا مركب الحجار أكبر مثال على ذلك حيث أن تصريحات المسؤولين عند بناء هذا ركب أكدت على ضخامته وأنه أكبر مصنع على المستوى القاري، وذا تكنولوجيا جد طورة. إلا أنه لم يراعى فيه عدة جوانب، كاليد العاملة الفنية، حيث أن المنطقة فلاحية غلب سكانها فلاحين لا يتحكمون في التكنولوجيا، ولم يتدربوا على ماكنات متطورة، ذلك طريقة تسيير المصنع. وهذا ما أدى إلى ظهور مشاكل مازال المركب يعاني منها ى السنوات الأخيرة، حيث أنه قد دخل في الشراكة...إلخ.

كما أن الجزائر غداة الإستقلال كانت بلاد زراعية، حيث حسب إحصاء 19: النشاط الفلاحي كان يساوي 35% من قيمة الدخل القومي، أما النشاط الصناعي ن يمثل 27% من الدخل القومي وكان يتكون أساسا من الصناعات الإستخراجية[1]، إذن تميزت الوضعية الإقتصادية الجزائرية غداة الإستقلال بإعتماد إقتصاد الجزائر بنسبة ؛% من إنتاجه على الزارعة والصناعة الإستخراجية. وأريد لها بقرار سياسي بين عشية ضحاها أن تصبح بلدا صناعيا، دون دراسات علمية وموضوعية تأخذ بعين الإعتبار ركيبة الإجتماعية للمجتمع الجزائري. وهكذا أهملت المرحلة الإنتقالية، وهي مرحلة بر أساسية للمرور من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، أي كأن المسؤولين في تلك رحلة أرادوا إختصار الوقت.

ومن أهم الجوانب التي أهملت في السياسة التنموية الجزائرية، هو العنصر شري، والذي يعتبر أساس كل نمو وحضارة، كما يقال ليست الثروة إلا في الإنسان il n'y a de Richesse que l'homn) فنجد أن المواطن الجزائري عامة والعامل خاصة رغم التحديات الداخلية والخارجية على كل الأصعدة، لم يهيئ لكي يدخل المعترك التنموي، معادلات سياسية وإقتصادية وإجتماعية جديدة لم تكن في العهود السابقة، أي قبل

[1]J.Saint.Germes, **Economie Algerienne**, La maison des livres, Alger, 1955, p-p.259-319

ول الإستعمار الفرنسي في 1830م. فكأنما دخل العامل الجزائري إلى حلبة الصراع
موي، بدون مقومات تساعده عل خوض غمار التنمية.
ل مالك بن نبي " أي أن الإقتصاد ليس قضية إنشاء بنك وتشييد مصانع فحسب، بل هو
، ذلك تشييد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات"[1].

كما أنه في بلورة السياسة التنموية الجزائرية، قد أهمل الفكر الجزائري (**Le genie Alger**)، وهذا ما أدى إلى إهمال التركيبة الإجتماعية للمجتمع الجزائري، فما حدث هو وبعد الإستقلال طلب من **De Bernise** إعداد برنامج إقتصادي للجزائر، فقام هذا الأخير عداد البرنامج المعروف بالصناعة المصنعة (**l'Industrie Industrialisante**)، إلا أن **De Bernise** قام بإعداد هذا البرنامج بمنظور وفكر فرنسي، لم يراعي فيه التركيبة الإجتماعية التي ز المجتمع الجزائري، مما أدى بهذا المشروع أن يفشل منذ إنطلاقه. فعلى الرغم من نجازات الضخمة لهذا المشروع، إلا أن مساوؤه أكثر من إيجابياته.
نستطيع أن نشبه التجربة الجزائرية بالتجربة الأندونيسية، حيث أن العالم خت **SCHAKHT** [*] أراد إعادة تطبيق مخططه الذي أنجزه في ألمانيا على أندونيسيا، إلا باء بالفشل. ولاشك أن شاخت وضع مخططه على الشروط التي يقدمها الشعب لماني مباشرة وبطريقة ألية أثناء مرحلة التطبيق، ثم أعاد تطبيق هذه الشروط أليا في جربة الأندونيسية، أي أنه وضع مخطط على معادلته الشخصية بوصفه فردا من جتمع الألماني، بينما ستجري التجربة الأندونيسية بطبيعة الحال على أساس معادلة رد الأندونيسي فتعثرت التجربة الأندونيسية بسبب خطأ مخططها (شاخت) في ير المعطيات البشرية في المجال الإقتصادي، لأن ذهنه يحمل لهذه المعطيات صورة ددة في أي تجربة تجري داخل ألمانيا أو خارجها [2].

الك بن نبي. **المسلم في عالم الإقتصاد**. ط 3، دارالفكر، الجزائر، 1987 ، ص.59
فس المرجع، ص.91
اخت هو عالم إقتصادي ألماني الذي أعد مخططا إقتصاديا لألمانيا بعدما أنهكتها الحرب, وقد نجح هذا المشروع,
ث ساعد ألمانيا على مواجهة إقتصادية في أقسى الظروف العسكرية والمدنية أثناء الحرب العالمية الثانية.

كلتا الحالتين تتشابهان في المضمون، رغم إختلافهما في الشكل، ويرى المفكر مالك بن
(1) أن هذه الحالات تحدث عندما لا يؤخذ في الحساب المعادلتين الأتيتين : المعادلة
ولوجية والمعادلة الإجتماعية. فالمعادلة البيولوجية تسوي بين الإنسان وأخيه الإنسان،
المعادلة الإجتماعية فهي تختلف من مجتمع لأخر وفي مجتمع واحد تختلف من عصر
أخر، حسب الإختلاف في درجة النمو والتخلف.

الك بن نبي. مرجع سابق، ص.91

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: النظريات التي ناقشت الإنتاجية

المبحث الثاني : نظم ونماذج دراسة الموظف

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

بحث الأول: النظريات التي ناقشت الإنتاجية :

إن المعرفة المسبقة لجميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية، والإلمام الدقيق ييراتها المختلفة، إنما هو الشرط الذي لاغنى عنه ، إذا ما أريد الوصول إلىأية زيادة غوب فيها في مستوى ومعدل نمو الإنتاجية.

تعتبر العوا مل المؤثرة في الإنتاجية كثيرة ومتشعبة وتترابط بعضها ض، وقد ذهب الأخصائيون إلى القول بأنه لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية صوصا والحياة عموما، لاتؤثر على الإنتاجية.

لقد تمكن بعض الباحثين والخبراء عند دراستهم لموضوع الإنتاجية، من ضع وإعداد نمادج لتصنيف عوامل الإنتاجية، كما يرجع كل تصنيف الى الإطار الزمني بيعة الدراسة ، والمنهج المتبع، وسنقتصر على ذكر بعض الأساليب وهي :

لا : نظرية مكتب العمل الدولي (BIT) في تصنيف العوامل الإنتاجية:

توصل خبراء العمل الدولي إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي[1] :

مجموعة العوامل العامة:

الطقس:أي العوامل أو الظروف الجوية والمناخية والأمطار والرياح والحرارة رطوبة.

التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.

السياسات المالية والإئتمانية التي تتبعها الدولة.

---

[1] I.L.O **Measuring Labour Productivity**. Geneva , 1969, pp 13-14

التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.

سبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة، مقدارالنقص في القوى العاملة،

معدل دوران العمل.

توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

التنظيم التجاري وحجم السوق.

نشرنتائج البحوث والدراسات العلمية والتكنولوجية.

التغييرات في تركيبة وبنية المنتجات.

-أثر المنشأت ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلىالحجم الكلي للإنتاج.

-مجموعة العوامل الفنية:

درجة التكامل في الإنتاج.

معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.

حجم الإنتاج ودرجة إستقراره.

جودة المواد الأولية (الخامات)التي تستخدمها المؤسسة الإنتاجية.

درجة ملائمة للمواد الأولية وإنتظام تدفقها.

التنظيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.

إتساق أو توازن خط الإنتاج.

تعدد أنظمة المكائن.

الأجهزة ووسائل الرقابة.

-جودة المنتجات.

-ترشيد وتنميط العمل والمواد.

-الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصنع.

-الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمن، الإضاءة، الصوت، التهوية، تكييف الهواء، التلفون وغيرها.

-نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.

-درجة إهتلاك المكائن والأدوات.
- كمية المكائن (أو القوى المحركة) المتاحة لكل عامل.
- التناسب بين القوى العاملة المخصصة لأعمال الصيانة والقوى العاملة المخصصة للأعمال الإنتاجية المباشرة.
- طول أو مدة ساعات العمل اليومي، وكيفية توزيعها.
- طرق إختيار الأفراد.

- مجموعة العوامل البشرية :

العلاقة بين الإدارة والعاملين.

الأحوال الإجتماعية والنفسية للعامل.

الأجور التشجيعية.

درجةالتوافق أوالتكيف للعمل والإرتباط به.

التعب الجسماني أثناء العمل.

تركيبة القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعدادالفني).

يا : نظرية الخبير S kukoleca في تصنيف عوامل الإنتاجية :

لقد صنف الخبير S Kukoleca، وهو من جامعة بلغراد، عوامل الإنتاجية إلى موعتين رئيسيتين وهما [1] :

مجموعة العوامل الموضوعية :

نقلا عن عبد الرسول وجيه مرجع سابق، ص ص.108-109،

وتشمل كل العوامل التي تؤثر تأثيرا موضوعيا على معدل الإنتاجية، أما
اصية الرئيسية التي تميز هذه العوامل، هي عدم إستطاعة الوحدة الإقتصادية فرض
طرتها على هذه العوامل.

ويقسم الخبير S Kukoleca بدوره هذه العوامل الى مجموعتين فرعيتين وهما :

العوامل الإجتماعية: وتشمل مختلف المؤسسات والتنظيمات ، والقيم الإجتماعية ذات
رعلى مجرى الأحداث الإجتماعية (المستوى الثقافي، شبكة المواصلات، السوق،
ادات، الحالة الصحية).

العوامل الفنيـــــــة: ومنها الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتوجات المصنعة،
صائص العملية الإنتاجية، خصائص وسائل العمل، خصائص المواد الأولية، ظروف
ئة العمل، حجم الإنتاج.

-مجموعة العوامل التنظيمية أو الذاتية:

تتضمن كل العناصر ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال
لية الإنتاج ،لهذا فإن تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة للنواقص الذاتية للأفراد العاملين
الوحدة الإقتصادية، ومن أهم هذه العوامل:

الفشل في إستغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل.

النقص في تركيب المهارة لدى العاملين.

الفشل في تطوير شدة العمل والوصول بها الى الحدود المعقولة .

العجز في الحد من أوقات الضياع والإنتظار ،وغيرها من الأوقات التي تعطل إستخدام
القوة العاملة بصورة جزئية.

إستخدام نوعيات رديئة من الخامات، والمواد الأولية.

تطبيق نظام حوافز غير فعال أو مشجع.

ثا : نظرية الخبير الإداري A.Judson في تصنيف عوامل الإنتاجية :

قسم الخبير الإداري الأمريكي **A Judson** ستة عشر(16) مجموعة رئيسية
ـوامل الإنتاجية، وتعتبر من أهم وأبرز التصنيفات، وهي موزعة كالأتي[1] :

العوامل الخارجية	ب-العوامل الداخلية
التكنولوجيا	1-الأفراد العاملون في المنشأة
الوضع الإقتصادي	2-بيئة وتنظيم العمل داخل المنشأة
بيئة الأعمال	3-سياسات المنشأة
التشريعات الحكومية	4-المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنشأة
طلبات المستهلكين	5-عملية الإشراف داخل المنشأة
التجديد والإبتكار	6-نوعية الإدارة
العلاقات الصناعية	7-أنظمة الحوافز والمكافأة التي تطبقها المنشأة
	8-نوعية المعدات والأليات التي تستخدمها المنشأة
	9-الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشـأة

ـن بين العوامل الخارجية والداخلية المذكورة أنفا ، إستطاع الخبير **A Judson** أن يضع
عاملا لهم تأثير واضح على الإنتاجية :

[1] A.Judson , « Dealing with Productivity as a Strategic , issue » p.42
ـة بحث مقدمة الى الحلقة الدراسية بعنوان Productivity Management والمنعقدة في معهد ماسشوست للتكنولوجيا (M.I.T) خلال
16 الى 17 مارس 1982، ص 42.

التكنولوجيا :

رجة التعقيد، الإستقرار، التمايز أو الإنفرادية.

الوضع الإقتصادي:

تضخم، البطالة، النمو الإقتصادي

العاملون:

مهارة، الموقف والروح المعنوية، العدد والنوعية، السلوك الجماعي مقدار عرض

لعمل، العوامل الديمغرافية.

- البيئة وتنظيم العمل:

صميم الوظيفة،الوسائل الرقابية.

سياسة المنشأت:

ستويات الأجور والرواتب، العلاقات بين العاملين.

أنظمة الرقابة والمعلومات:

دقة، العدالة.

بيئة الأعمال:

لبيعة المنافسة السائدة، القوىأوالعوامل الإستراتيجية.

التشريعات الحكومية:

شريعات حماية البيئة، تشريعات حماية العاملين.

الحوافز والمكافأت:

سس دفع الأجور والرواتب، التنافس.

- التجديد والإبتكار:

تبدلات الخارجية، أساليب حل المشاكل.

- المعدات والألات:

ترة حياة الألات، إحتياجات الصيانة.

- التنظيم:

بنية التنظيمية، الأنشطة الوظيفية.

- **طلبات المستهلكين:**

سعر، الجودة، الخدمات.

- **الإدارة:**

لإتجاهات الإدارية، الإستمرارية.

- **الإشراف:**

معرفة والخبرة، المهارات القيادية.

- **العلاقات الصناعية:**

لإتفاقات الجماعية، السياسة النقابية.

بعا: نظرية البروفيسور S Sutermeister في تصنيف عوامل الإنتاجية :

قسم الباحث الأمريكي R Sutermeister من جامعة واشنطن عوامل الإنتاجية الى موعتين رئيسيتين وهما[1] :

مجموعة العوامل الفنية (technical factors)

-مجموعة العوامل الإنسانية (human factors)

مجموعة العوامل الفنية :

عية الألات والمعدات المستخدمة

مميم العمليات الإنتاجية

ودة المواد الأولية

رق وأساليب العمل

-مجموعة العوامل الإنسانية :

م البرفسور Sutermeister هذه المجموعة الى عنصرين هامين وهما:

القدرة على أداء العمل (Ability)

الرغبة في أداء العمل (motivation)

جد أن هذين العنصرين مترابطان، فمساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، قف على الرغبة والقدرة في أداء العمل، فاذا توفرت القدرة على العمل دون الرغبة ، أداء يكون ضعيفا، والعكس صحيح. حيث إذا توفرت الرغبة دون القدرة على العمل ، أداء يكون ضعيفا كذلك.

القدرة على الأداء (Ability):

---

[1] Robert .Sutermeister. **A people and Productivity**, M c Graw, hill Book, Co New York, 1976, pp.11

.وقف عامل القدرة على أداء العمل ،على عدد من الشروط ،أهمها :

تعليم (Education)

تدريب (Training)

خبرة العملية (Experience)

لإستعداد الشخصي والقدرات الذاتية (Aptitude)

الرغبة في أداء العمل (Motivation):

أما عامل الرغبة في أداء العمل، فيتحدد بثلاث عوامل رئيسية وهي :

لظروف المادية للعمل : وهي مجموعة العوامل التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه لإضاءة، الحرارة ، التهوية ، الأمن،...إلخ.

·الظروف الإجتماعية: وتشمل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل، قد تبينت أهمية روف العمل الإجتماعية كمحدد للإنتاجية من التجارب الشهيرة للباحث E Mayo.

إحتياجات الفرد ورغباته : وتشمل الحاجات الأولية (الفيسيولوجية) وهي الحاجات سمانية الأساسية. والحاجات الإجتماعية وتشمل حاجات الفرد إلى الإنتماء إلى جماعة، شعور بالعمل الجماعي.

أما الحاجات الذاتية فهي تلك الحاجات التي يرغب الشخص في تحقيقها لكي عر بإرتفاع قيمته وأهميته بين الناس. فبعد دراسة تحليلية ودقيقة لكل أسلوب، وجدنا أن ك إجماع شبه كلي على نوعين من العوامل:

- عوامل مادية : جودة المواد الأولية، العوامل الفيزيقية، نوعية الألات المستعملة.
- عوامل بشرية

وبما أن موضوع دراستنا ينصب على إنتاجية العامل فالنوع الثاني هو الذي يهمنا دراستنا. فبعد عملية المقارنة بين مختلف الأساليب المتبناة من طرف الباحثين السالف رهم، يتجلى لنا أن هناك نقاط إتفقوا عليها بخصوص العوامل البشرية وهي :

التدريب أو التكوين والتكوين المتواصل

الدوافع والحوافز

لإدارة

المشاركة

تصميم العمل

دينامية الجماعات

تسيير الموارد البشرية

نتطرق بالتفصيل إلى كل عامل من هذه العوامل على حده في الفصل الرابع.

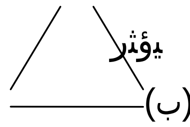
مبحث الثاني : نظم ونماذج دراسة الموظف

إن إختيار منهجية التحليل النسقي، تتطلب إستعمال نظرية النظم أوالأنساق دراستنا لإنتاجية الموظف، وبالتالي الإقتراب النظري لدراسة الموظف، والتي ترى أن جزاء البسيطة لا يمكن فهمها بمفردها، بل يجب دراستها في ظل الكل، وترتكز هذه ظرية علىالمبادئ التالية :

مبدأ التفاعل الحلقي : أي أن العنصر(أ) يؤثر في العنصر (ب) والعنصر (ب) يؤثر ره في العنصر (ج), والعنصر (ج) يؤثر بدوره في العنصر (أ) كما هو مبين في كل رقم (1)

الشكل رقم (1)

(أ)



يؤثر يؤثر

(ب) (ج)

يؤثر

فبالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة، نجد أن مديرية المالية والحسابات تؤثر مديرية الشؤون الإدارية، وهذه الأخيرة تؤثر في مديرية الفنية والأطقم, والتي تؤثر المديرية التجارية, كما تؤثر هذه الأخيرة بدورها على مديرية المالية والحسابات.كما د أن في المديرية الواحدة هناك تفاعل حلقي بين موظفي هذه المديرية، ففي مديرية ؤون الإدارية مثلا، نلاحظ أن مخرجات إطار مسير الرواتب تؤثر على مدخلات سير الإداري و الإجتماعي والذي تؤثر مخرجاته بدورها على مدخلات إطار مسير رة الموظفين، و مخرجات هذا الأخير تؤثر على مدخلات رئيس دائرة الموارد شرية، والذي بدروه تؤثر مخرجاته على مخرجات إطار مسير الرواتب، وهكذا نجد في خير أن في كل مديرية من المدريات هناك تفاعل حلقي بين مرظفيها، وكذلك نجد عل حلقي بين المديريات بشكل أعم.

- مبدأالكلية (Totalité) : أي أن أهمية الكل لفهم الجزء, حيث أنه لا يمكننا فهم تصرفات
وظف مثلا في المديرية الفنية والطواقم بعزله عن الكل، ولكن لابد من محاولة دراسته
راسة إنتاجيته في إطار التنظيم الذي يعمل فيه، وذلك في إطار التفاعلات مع فريق أو
اعة عمله، وفي إطار علاقته مع مسؤوله المباشر، وذلك في ظل النسق الكلي الكبير
ذي هو في هذه الحالة المؤسسة، وخصائص هذه الأخيرة، فلفهم الجزء الذي هو
وظف في مديرية الشؤون الإدارية، يجب وضعة في إطاره الشامل, أي في مديريته أي
ظيم الصغير، ثم في المؤسسة ميدان الدراسة بصفة أشمل، ثم المحيط الإجتماعي
ارجي، بصفة أعم.

- مبدأ التنظيم: وهو المفهوم الرئيسي في النسقية، بشكله البنيوي والوظيفي. وللمحافظة
ى حياة النسق، يجب أن يكون هناك تنظيم، وهذا التنظيم يشتمل على شكلين: بنيوي
ظيفي[1] .

الشكل البنيوي: ويشتمل على :

- الحدود: والتي تفصل بين المحيط والنسق والذي هو الموظف.
- العناصر : والتي بالإمكان التعرف عليها بدقة، وتفكيكها, وترتيبها.
- الوسائل : وذلك انقل المعلومات أو الطاقة أو المادة.
- الخزانات: والتي تخزن الطاقة أوالمادة أو المعلومات.

- **الشكل الوظيفي:** ويشتمل على :

- السيالات (**Flux**) : تدفق المعلومات أوالطاقة أو المادة.
- مركز القرار(**Centre de Décision**): أين يتلقى النسق المعلومات ويحولها إلى أعمال.
- الإرجاع : (**Boucle de Rétroaction**)
- الأجال: (**Délais**) لابد للجانب الوظيفي أن يكون مشتملا على أجال, تسمح بالقيام بالتعديلات اللازمة للوصول إلى تسيير النسق.

عبد الرحمان بوزيدة .**محاضرة لطلبة علم الإجتماع ماجيستير** بمعهد علم الإجتماع بملحقة بوزريعة. جامعة
ائر للعام الدراسي 1991- 1992.

أما القواعد الأساسية للنسق فهي :

- كل الأنساق منفصلة ومتعاملة مع محيطها.
- كل الأنساق مبنية بنيانا سلميا.
- هدف أو وظيفة الأنساق هي الحفاظ على ذاتها.
- لابد للأنساق الحد الأدنى من التنوع.
- تعرف الأنساق نوع من التطور.

أما التفاعل مع المحيط، فيكون عن طريق المدخلات (INPUTS) والمخرجات (OUTPUT)، ويتفاعل النسق مع المحيط في ثلاثة أشياء : المادة، الطاقة، والمعلومات. ما يخص التنظيم فهو ضروري لأي نسق للمحافظة على إستمرارية وجوده.

يرتب J.Lesourne الأنساق حسب تعقيدها إلى ثلاثة تقسيمات [1] :

- أنساق الحالة:(Système a etat) وهي تكتفي بتحويل مدخلاتها إلى مخرجات حسب خصائصها الداخلية.
- أنساق الأهداف : (Système de but) ويوجد في داخلها جهاز مراقبة ذاتية.
- أنساق التربية: (Système a apprentissage) ولها القدرة على المراقبة الجيدة, ولها ذاكرة، وبإمكانها أن تتعلم بطريقة عقلانية حسب مبدأ الصواب والخطأ.

ندما يصبح النسق في المرحلة العالية، يستطيع أن يحدد هدفه، ويراقب طريقة الوصول الهدف، أي يصبح له حرية تحديد وصوله إلى الهدف. وبما أن كل كائن حي أو كل از حيواني أو إنساني يمكن إعتباره نسق، فيمكننا في دراستنا هذه إعتبار الموظف سق، ونصنفه ضمن أنساق التربية (Système a apprentissage).

---

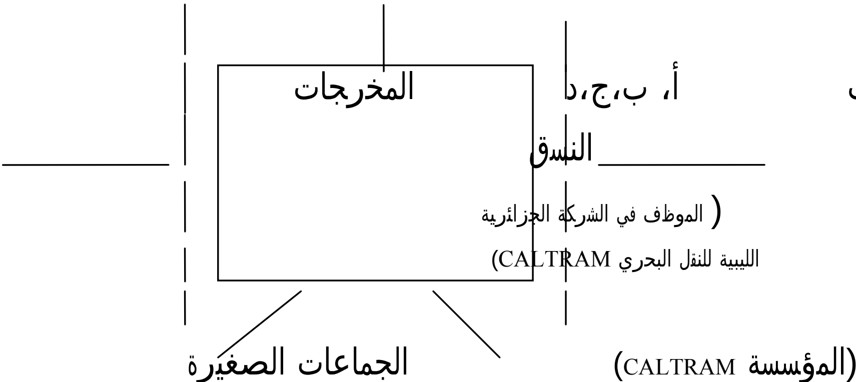
(1) J.Lesourne. **Les Systèmes de Destin**. Ed Dalloz, Paris, 1976, P

فحسب **J.W.la Pierre** للإنسان القدرة على المحافظة على الذات والتنظيم
اتي، وله القدرة على المحافظة على بعض الثوابت لمحيطه الداخلي، مهما كانت
ثيرات المزعجة[2] .

باعتبار الموظف كنسق (**Système**)، فتأثيرات محيطه عليه تكون في شكل مدخلات
(**Inpu**) وسلوكه وإنتاجه يعتبر بمثابة مخرجات (**OUTPOUT**).

كن تلخيص ما ذكر سابقا في الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02)



المكونات الأساسية للإنسان كنسق هي [1] :

شخصية الفرد

- عناصر سيكولوجية بارزة، وتتمثل في :

1- الإدراك

2- التعلم

3- الحاجات والدوافع

---

(2) J.W.la Pierre. **L'Analyse des Systèmes Politique ,**PUF, Paris, 1973, P.

عبد الباري درة. **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة**. ط:1 درا الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1982، ص ص. 34-35

- عناصر النظام الشخصي
1- القيم والإتجاهات
2- القدرات والمهارات والخبرات
3- الميل للمخاطرة

عناصر بيولوجية فيسيولوجية، وتتضمن مايلي:
1- الوراثة
2- النظام العصبي
3- الحواس
4- العضلات

وهكذا بعد وضع نموذج الموظف, وماله من عناصر داخلية، وماهو المحيط الذي اعل معه، لابد أن نتطرق إلى طبيعة الإنسان عامة، وبالتالي إلى طبيعة الموظف صة، وهذا حتى يتسنى لنا الربط بين العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظف، والعوامل بيعية الخاصة به.

وقد وضع عدد من علماء الإجتماع والسلوكيين وعلماء النفس وعلماء النفس جتماعي، نماذج عن طبيعة الإنسان، وإن الإلمام بهذه النماذج أمر أساسي لفهم طبيعة نسان بشكل عام، وطبيعة الموظف في بيئة عمله بشكل خاص، وفيما يلي بعض هذه ماذج.

لا : نماذج إدقار شين (EDGAR.H.SCHEIN)

أعطى E.H.Schein أربع نماذج عن طبيعة الإنسان[1] :

- نموذج الرجل الإقتصادي : (L'homme Economique):

وهو أن الإنسان كائن إقتصادي, تحركه دوافع إقتصادية، ويمكن تلخيصها كالأتي:

أن الإنسان أصلا له دافع الربح والكسب، فهو يسعى دائما لكسب أكبر ربح ممكن.

- أن الإنسان عادة له ردود أفعال غير عقلانية، فعلى المنظمة أو المؤسسة أن تكبح تلك الردود.

- على المنظمات أو المؤسسات أن تتحكم وتراقب ردود أفعال الإنسان التي تأتي فجأة أو دون إشعار مسبق.

تستطيع المنظمة أو المؤسسة أن تتحكم وتراقب وتحفز الإنسان.

في تحليله لمناهج الإدارة أعطى **D.M.Macgregor** مسلمات أخرى للرجل تصادي، أهمها [2] :

أن الإنسان في طبيعته كسول، فلابد أن تكون هناك دوافع خارجية تحثه أو تدفعه للعمل.

- أهداف الإنسان تتعارض مع أهداف المؤسسة أو المنظمة، فيجب أن يضغط عليه من الخارج للعمل على الوصول إلى أهداف المؤسسة.

- أفعال الإنسان أو ردود أفعاله الغير عقلانية، تجعله لا يتحكم في نفسه، ولايكون منظبطا. إلا أن هناك من يستطيعون أن يتحكموا في ردود أفعالهم، فأولئك ين تسند إليهم المسؤوليات.

---

[1] Edgar.H.Schein. **Psychologie et Organisation**. Traduction : M.Périneau ed Hommes et Technique. Franc 1971, pp.50

[2] D.M.Macgregor. **The Human Side of Entreprise**. Macgraw Hill, New York, 1960, pp.110-

- نموذج الرجل الإجتماعي (**L'homme Social):**

يرى هذا النموذج أن الإنسان تحركه حاجاته الإجتماعية، ومن ثم فإنه يحقق يته الأساسية من خلال علاقاته مع الأخرين، والإنسان يتجاوب مع القوى الإجتماعية ر من تجاوبه مع الحوافز والإدارة.

التجارب مثل تجارب **E.Mayo** [1] في شركة هاوثورن(**Hawthorne**)، قد أثبتت أن الإنسان تصادي ليس هو الذي يلبي كل متطلبات المؤسسة، فهناك نموذج أو طابع أخر يعمل ر، وهو الإنسان الإجتماعي، حيث أن التفاهم بين العامل والأخرين أي جماعة عمله، ولهم به داخل جماعاتهم، له أهمية أكثر لدى العامل من الحوافز.

- نموذج الرجل الذي يحقق ذاته: (**L'homme en quête de se Réaliser)**

إن الإنسان في هذ النموذج، تحركه دوافع ذاتية، ويطمح إلى النضوج الذي كنه من تحقيق ذاته، فيمكن تعريف الإنسان في نظر هذ النموذج كالأتي:

إن الدوافع أو الحاجات الإنسانية هي :

- حاجات أساسية في الأمن والبقاء،
- حاجات ذاتية،
- حاجات إستقلالية،
- حاجات تحقيق الذات، وإستعمال كل الطاقات،

- إن الإنسان يسعى دائما للبرهنة على أنه بلغ درجة الرشد.
- إن الإنسان أساسا يراقب نفسه، وأن المراقبة الخارجية تؤثر عليه سلبا.

ليس هناك تناقض بين تحقيق الذات، وهدف المنظمة، فيستطيع الإنسان أن يكيف أهدافه مع أهداف المنظمة ويستفيد كلا الطرفين.

---

[1] E.Mayo. **The Social Problems of an Industrial Organisation**. Boston . Harvard. University. Gradu sch of Business, 1945, p

- نموذج الرجل المعقد التركيب : (L'homme Complexe)

نستطيع أن نلخص هذا النموذج في النقاط التالية:

- أن الإنسان كائن معقد ومتغير،
- أن الإنسان قادر على الوصول إلى دوافع جديدة، بتجربته مع المنظمة أو المؤسسة،
- الإنسان له دوافع متعددة، وهو قادر على أن يتعلم دوافع جديدة، والتكيف مع إستراتيجيات إدارية مختلفة،
- إن طبيعة الدوافع هي التي تجعل الإنسان يعمل أو ينتج كثيرا،
- ليس هناك إستراتيجية قيادة عالمية لكل الناس في كل زمان.

يرى E.H.Schein أن نموذج الرجل المعقد التركيب هو الأقرب إلى طبيعة الإنسان، فعلى القيادة أن تسعى إلى القيام ببحوث تسمح بالموافقة مع نفسية وإستعدادات كل عامل على حدى. فعلى قيادة أو مدراء المؤسسات أن يكونوا أكفاء ومرنين مع إستعدادات العمال، لأن حسب هذا النموذج فالإنسان معقد ومتغير، فالدافع الذي يدفعه اليوم للعمل والإنتاج، قد يصبح غير صالح في المستقبل، فيجب أن تكون إدارة العمال على مستوى تعقيدات وتغييرات العمال بالمؤسسة.

يا : النماذج المتعارضة للإنسان:

لقد لخص كل من **Porter, Lawler; Hackman** [1] طبيعة الإنسان التي شاعت في م النفس والفلسفة، ووضعوها في شكل نماذج متقابلة وأبرزها :

- نموذجا الإنسان العاطفي والعقلاني (**Emotionnel et Rationnel**)
- نموذجا الإنسان الذي تحكم سلوكه البيئة الخارجية (**Behavioriste**)، والإنسان الحرالتأصيلي الذي يصعب التنبؤ بسلوكه (**Phenomanigical**)
- نموذجا الإنسان الإقتصادي والإنسان الذي يسعى إلى تحقيق ذاته (**Economic and Self Actualizing**)
- نموذجا نظرية (س) ونظرية (ص) (**La théorie X et La théorie Y**) اللتين إشتهرتا عند **Macgregor** [2] و **Douglas**، وهي أن نظرية (س) تفترض أن لدى الإنسان العادي كراهية متأصلة تجاه العمل، ,أنه يكره المسؤولية، ومن ثم يجب مراقبته وإكراهه.

أما نظرية (ص) فترى أن الإنسان يحب العمل كما يحب اللعب، وأن المراقبة والتهديد ليست الوحيدة لدفع الإنسان لبذل الجهد.

نلا عن. عبد الباري درة.مرجع سابق، ص.37

[2] D.M.Macgregor.**Op Cit**. p.

ثا: النماذج التاريخية:

إن المفكرين الإداريين يعرفون طبيعة الإنسان عن طريق عدة مدارس، أننا سنقتصر على منظورين فقط، وهما :

نماذج كيت دافيس (Keith Davis) [1] :

النموذج الأتوقراطي: (Autocratical Model):

شاع هذا النموذج لمدة طويلة في التاريخ، وبرز خاصة في عصر الثورة صناعية، حيث كان المديرون يرون أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة التي تحث العاملين ى العمل، ومن ثم فالعمال ماعليهم إلا تلقي الأوامر وتنفيدها، فكانت العلاقة بين رؤوس والرئيس علاقة تابعة، قبلها المرؤوس لأنه كان يعيش عيش الكفاف.

- النموذج الحراسي: (The Custodial Model):

إشتهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينيات و لاثينيات من القرن العشرين، يرى هذ النموذج أنه بالنقود يمكن إقناع الإنسان لكي ل وينتج، فكانت العلاقة بين الإنسان والمنظمة، علاقة تابعية أيضا، ومدير المؤسسة رس العاملين. وبالتالي يكون تعاون العمال مع الإدارة تعاون سلبي.

- النموذج المعاون (The Supportive Model) :

القيادة هي العنصر البارز في هذا النموذج، فالمديرين مهتمهم معاونة املين في تحقيق نتائج معينة، فالإنسان في هذا النموذج ينظر إلى علاقته مع مديره على ا علاقة معاونة تساعده على تحقيق ذاته، وشعوره بالأهمية، وشاع هذا النموذج في تينيات والسبعينيات من القرن الحالي، وكتب عنه علماء سلوكيون أمثال Douglas Mcgreg و Remsis Likert وغيرهم.

[1] Davis. Keith. **Human Behavior at Work :Organizational Behavior**. Mc Graw hill Book, New York,19
pp. 95 - 101

- نماذج ريمون مياس (Raymond.E.Miles):

يحدد رايمون ميلز (Raymond Miles) ثلاثة نماذج إدارية وهي[1]:

النموذج التقليدي (الكلاسيكي):

وتمثله الإدارة العلمية وزعيمها F.W.Taylor، والمدرسة البيروقراطية وزعيمها M.We. إن الإهتمام الأول في هذ النموذج منصب أساسا على الرقابة والتوجه، لإفتراض الأساسي فيه أن العاملين في التنظيم سيتجاوبون مع متطلبات الرقابة، إذا سن إختيارهم وتدريبهم ومكفأتهم وتم تحديد مهامهم، ووضعت الإجراءات التنفيدية قيقة.

- نموذج العلاقات الإنسانية:

ويمثل نموذج العلاقات الإنسانية E.Mayo ، ويعطي هذا النموذج الإهتمام اجات العاملين الإجتماعية والذاتية، ورغم أن الرقابة هي محور إهتمام المديرين إلا أن لاء قد يتخذون القرارات، ويحاولون معاملاتهم بالحسنى، ودفع مكافأت معقولة لهم.

- نموذج القوى البشرية:

ويمثل هذا النموذج مدرسة الإدارة بالأهداف، ويحرص فيها المديرون على ية مرؤوسيهم على تحقيق أهدافهم الأدائية، ومن ناحية أخرى يحرص المديرون إذا ت مشكلة في التنظيم على إلتماس أكثر من سبب لتلك المشكلة، وليس سببا واحدا فقط. غم التركيز على الرقابة الذاتية فيه فإن وسائل الرقابة الأخرى لا تهمل.

---

[1] IN Harold Koontz, Lyril.O. Donnell and Heinz Weihrich. **Management Seventh**., **Co** Mcgraw Hill, N York 1980, pp. 619-

بعا: نموذج المنظور الإسلامي :

إن الإسلام يعتبر الإنسان خليفة ا في الأرض ليملك زمامها، ويستخرج ما ا من خيرات لينتفع بها، ويطلع على أسرارها، يقول تعالى : " هو الذي جعلكم خلائف الأرض" [1]، وبإستخلافه بالأرض كرم ا الإنسان لقوله " ولقد كرمنا بني أدم ملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات، وفضلناهم على كثير ممن خلقنا ضيلا " [2].

فالإنسان من المنظورالإسلامي هو ذلك المخلوق الذي كرمه ا ، وفضله على الكائنات بالعقل والحواس، ومن مقتضيات ذلك التكريم أن ا تعالى جعل الإنسان ؤولا عن عقله وحواسه، حيث يقول " أن السمع والبصر والفؤاد كل أولاءك كان عنه ؤولا "[3].

ولدراية ا بطبيعة هذا الإنسان أنزل من السماء دستورا ربانيا، حتى لايتيه، سير بلاغاية، ويتخبط بلا هدى ويتعثر بلا دليل، يقول تعالى : " أو من كان ميتا ييناه، وجعلنا له نورا يمشي به في الناس، كمن مثله في الظلمات ليس بخارج منها، ك زين للكافرين ما كانوا يعملون" [4]. ومنه فإن الإسلام يولي إهتمام بالغا في تربية رد المسلم، حتى يهيأه ليكون عضوا صالحا في التنظيم، " ... وما تربية الأولاد إلا فرع تربية الفرد الذي يسعى الإسلام إلى إعداده وتكوينه ليكون عضوا نافعا، وإنسانا الحا في الحياة" [5].

فبتربية الفرد المسلم عامة، يمكن غرس فيه الخصال الأتية : المراقبة اتية، إتقان العمل، الإحساس بقيمة الوقت، التخصص في العمل.

سورة الأنعام، الأية 165

سورة الإسراء، الأية 70

سورة الأحزاب، الأية 72

سورة الأنعام، الأية 122

عبد ا ناصح علوان . تربية الأولاد في الإسلام. الجزء الأول، دار الشهاب، الجزائر، 1988 ، ص. 15

المراقبة الذاتية:

إن المراقبة الذاتية، تعتبر جد مهمة في حياة الفرد المسلم عامة، وفي اة الموظف المهنية خاصة، حيث تنبع من الضمير المهني للإنسان، فمن أين نأتي بمثل ا الرقيب الذي يلاحظ ويتابع كل جزئية من الجزئيات التي يقوم بها الموظف في عمله بدء العملية الصناعية أو التجارية أو الخدمة، حتى نهايتها، وأنى لنا أن نوفر لهذ قيب القوة المتجددة التي يتغلب بها عن عوامل الضعف وإغراءات الكسب ونوازع صوروالجهد الأقل. فلا يمكن لأي إدارة أو مسؤول أن يوجد هذا المراقب، وكل القوانين سلطات ووسائل القمع ونظم الحوافز تعجز عن أن تتابع في السر والعلن أداء الموظف، تقهر فيه عوامل الضعف والإغراء، وليس هناك سوى قوة واحدة قاهرة مهيمنة، عالمة سر والعلن، وهي قوة ا عزوجل، يقول تعالى " ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ماتوسوس به به ونحن أقرب إليه من حبل الوريد" (1). يقول الأستاذ جمال البنا في هذ الشأن: " ... ن هناك من شخصية تتمتع بالتقديس وتلهم الأسوة الحسنة والقدوة كشخصية محمد صلى عليه وسلم، ومن هنا فإن مايأمر به ا وما يوجه إليه الرسول صلى ا عليه وسلم، ل إلى أعمق أعماق العامل، ويصبح العمل لدى الإنسان إستجابة لإرادة ا ، في مار الكون، وقربى إليه بتنفيذ أوامره، وتطبيق توجيهات رسوله، ...، وعندما تتملك ن هذه المعاني نفسية العامل، فإنه يستحضر خلوص النية وصدق العزيمة، وصفاء ب، ما يستحضره عن العبادة، وعندئذ يكون الإتقان والإحسان والحرص على الأداء مثل، و تحقيق الكفاية الإنتاجية و حسن إستثمار الوقت والمواد" (2).

وهكذا نجد أن الحوافز الروحية لها تأثير أكبر من الحوافز المادية، حيث أن جر النقدي الذي يتقضاه الموظف هو من وجهة نظره كموظف مسلم، جزاء مما يظفر لقاء العمل، أما الجزاء الثاني فهو رضى ا ورضى النفس وإشباع حاجاته في ساهمة في بناء المجتمع.

سورة ق ، الأية 16

جمال البنا . **تعميق حاسة العمل في المجتمع الإسلامي**. الإتحاد الإسلامي الدولي للعمل، ص.41.

إتقان العمل:

إن ا عزوجل، قد خلق الإنسان، والحياة والموت، لإختبار البشر في مدى ادتهم لأعمالهم في دنياهم، حيث يقول تعالى : " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم سن عملا" [1]، فإتقان العمل وإحسانه يعتبر جزءا هاما من العملية الإنتاجية, لأن العكس ي إلى فساد السلع أو إلى خدمة رديئة، وخسارة المنتوج، وخصوصا إذا كان المنتوج ستهلاك المباشر، فقد يعرض حياة المستهلك للخطر. ولهذ يحذرنا رسول ا صلى ا به وسلم وينصحنا في حديثه:" يحب ا العامل إذا عمل أن يحسن"[2]. فمن خلال هذ ديث الشريف يتضح لنا جليا أن الإتقان والجودة في العملية الإنتاجية من المنظور سلامي أمر في غاية الأهمية، حيث يسعى الموظف المسلم أن يرضي ا عزوجل نانه لعمله، وهو بالتالي يصل إلى الرضى في العمل إذا أحس أنه تحصل على رضا ، وبالتالي سيحسن إنتاجيته، والتي بفضلها يرضي صاحب العمل أو المسؤول، وهذا ساعد على تقوية العلاقات الإنسانية. وفي أخر المطاف وهو الأهم حيث يتحصل ستهلاك على سلعة أو منتوج في مستوى الطلب، ويتحصل كذلك الزبون على خدمة ت جودة عالية. "ولا يراد العمل في الإسلام أن يؤدى على أي وجه كان، وإنما يراد به مل المتقن المنظم الهادف، ولهذا جاءت النصوص الشرعية مقررة إتقان العمل. فا وجل قلما يذكر العمل منفردا من غير وصف، بل يقرن العمل غالبا بالصلاح، لأن مل لايؤتي أكله إلا كان صالحا وحسنا، ولايتأتى صلاحه وحسنه إلا إذا أخذ حقه ممن م به، وينبغي به وجه ا عزوجل ويبذل ما في وسعه وطاقته من أجل رفع مستوى جية العمل المتقن"[3].

الإحساس بقيمة الوقت:

سورة الملك، الأية: 2

حمد الهامشي. **مختارالأحاديث النبوية والحكم المحمدية.** ط.12، دارالفكر للطباعة والنشروالتوزيع، مكة المكرمة، د.ت، ص.159.

صالح حميد العلي. **عناصر الإنتاج في الإقتصاد الإسلامي والنظم الإقتصادية المعاصرة. دراسة مقارنة.** ط:1 اليمامة للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص.240.

إن الوقت من أنفس وأغلى مايملكه الإنسان في حياته، حيث يسأله ا يوم
زاء عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وفي هذا السياق يقول رسول ا صلى
عليه وسلم : " لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه
ن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين إكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا فعل فيه" [1]

فالإسلام يحث المسلم عن عدم تضييع الوقت وذلك لكي لا تنفلت الأيام من
دون إنتاج، فيجب عليه أن لايؤخرعمل اليوم إلى الغذ، لأن للغذ عمله الذي يزاحمه،
رص على ذلك أن يكون وقته إمتداد للعمل النافع الطيب والمثمر. وقد بين ا عزوجل
ة الوقت في النص القرأني : " فإذا قضيتم الصلاة فأنتشروا في الأرض وأبتغوا من
ل ا وأذكروا ا كثيرا لعلكم تفلحون" [2]، لهذا ينبغي على المسلم أن ينظم وقته بين
اجبات والأعمال المختلفة دينية كانت أم دنيوية، حتى لايطغى بعضها على بعض. ومما
اه النبي صلى ا عليه وسلم عن صحف إبراهيم " ينبغي للعاقل مالم يكن مغلوبا على
له أن يكون له أربع ساعات، ساعة يناجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة
كر في صنع ا ، وساعة يخلو فيها لحاجاته من المطعم والمشرب". ولذا فالمسلم
ارع إلى العمل في الوقت المحدد ليحصل على نتائج إيجابية تخدم الفرد والمجتمع،
شير الأستاذ يوسف القرضاوي إلى أهمية الوقت وضرورة تنظيمه قائلا : " ولما كان
قت سريع القضاء، وكان ما مضى منه لايرجع ولا يعوض بشيء. كان الوقت أنفس
من مايملك، وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو في الواقع
س المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا"[4] .

التخصص في العمل :

الحافظ أبي محمد زكي الدين المزري. **الترغيب والترهيب من الحديث الشريف.** مجلد رقم 1 ، دار القلم
1992، ص.109.
سورة الجمعة، الأية 10
يوسف القرضاوي. **الوقت في حياة المسلم** . درا الشهاب، الجزائر، 1987، ص. 10

لقد أولى الإسلام إهتماما بالغا بذوي التخصص والخبرة، يقول رسول ا صلى عليه وسلم : "كل ميسر لما خلق له"[1] . فالإسلام بهذا الموقف قد أعطى للتخصص وضعه صحيح، حيث أن ا تعالى منح الأفراد مواهب وقدرات مختلفة، يترتب على ذلك صر هام من عناصر التقدم الإقتصادي، وهو تيسير العمل، وسهولته، والإرتياح في مل الذي يسمح بزيادة الإنتاج، وبالعمل نحو الأفضل، " فإن العامل المتخصص لا رف إلا من الخارج، الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المسؤولية والكفاءة، وبالتالي الإرتياح المهني، وبإستثناء المهام التي يقوم بها عادة، فهو يتخيلها إذن عبر تجاربه اصة، وهو يميز مهمة العامل المتخصص عن مهمة كل من رئيس العمال، والمهندس ثقف، تبعا للمقدار المادي الذي يتصف به كل من هذه الأعمال" [2] . فالتخصص إذن له ر كبير في عملية العمل وعملية الإنتاج.

وهكذا نجد أن الإسلام يقر مبدأ التخصص، وذلك حتى يؤدي الموظف عمله إرتياح، وييسير العمل في أفضل الظروف. ومن هنا نلاحظ أن الإسلام قد وطد العلاقة ، الموظف وعمله، بحيث يصبح الموظف يتحكم في عمله، وهذا كله نابع من الجانب وحي، الذي يلعب دورا كبيرا في إشعار الموظف بمسؤوليته نحو العمل الذي يؤديه إلى تمعه والإنسانية جمعاء.

وهكذا وبعد عرض النماذج عن طبيعة الإنسان، نجد أن المنظور الإسلامي و الأقرب إلى فهم طبيعة الإنسان عامة، والموظف خاصة، وذلك لأن التوجيهات نابعة ن خالق الإنسان الذي يعرف الإنسان أحسن من معرفة الإنسان لنفسه. فكيف إذا حدث طل في سيارة نتجه مباشرة إلى صانع السيارة، فكذلك إذا أردنا معرفة طبيعة الإنسان ن نعود إلى خالق الإنسان وهو ا تعالى, وبالتالي محاولة معرفة العوامل التي تستطيع تؤثر عليه سلبا وإيجابا.

صحيح البخاري. كتاب التوحيد. در إحياء التراث العربي، ج 9، ص.195

جورج فريدمان . بيار نافيل. **رسالة في سوسيولجيا العمل.** ج 1 ترجمة : حسن حيدر. منشورات عويدات، بيروت، 1983، ص.191

الفصل السادس

الدراســـــة الميدانيـــــة

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المبحث الثاني : قياس إنتاجية موظفي مقر الشركة

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية للبيانات

المبحث الرابع : تحليل البيانات الميدانية

الفصل السادس

الدراســـــــة الميدانيــــــــــــة

بحث الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

وقعت إتفاقية إنشاء الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري (C A L T R A M) في زائر والجماهرية الليبية بتاريخ 10 أكتوبر 1973 بمدينة الجزائر. وتم التصديق على تفاقية في البلدين الشقيقين وذلك بموجب القانون رقم 105 لسنة 1973 في الجماهرية, لأمر الرئاسي رقم 74-109 في الجزائر. ويوجد مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة.

- الإطار القانوني للشركة :

تكون للشركة الشخصية القانونية، وتتمتع بالإستقلال الإداري والمالي كون مركزها ومحلها القانون بمدينة الجزائر بالجمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.
مدتها فهي (50) خمسون سنة، إبتداءا من تاريخ تأسيسها قانونا.
سمال الشركة 50.000.000$ خمسون مليون دولار أمريكي، و هذا على أساس 50% ، دولة، ويدفع من قيمة رأسمال عند التأسيس مبلغ قدره 37.500.000 $ دولار ريكي، وتدفع القيمة المتبقية من رأسمال والبالغ مقداره 12.500.000 دولار أمريكي التأسيس. ويفتح حساب مصرفي بإسم الشركة بإحدى المصاريف التجارية يودع فيه سمال الشركة.

يوزع صافي أرباح الشركة السنوية بعد فحص جميع المصروفات العمومية لإستهلاك والتكاليف الأخرى، ويوزع صافي الربح مناصفة بين الحكومتين المؤسستين م يقرر مجلس الإدارة والجمعية العمومية ترحيله إلى السنة التالية، ويخصص مبلغ زي (10%) من الأرباح لتكوين إحتياطي، ويوقف عن حجز هذه النسبة متى بلغ حتياطي (25%) خمسة وعشرون بالمائة من رأس المال المدفوع[1].

في حالة خسارة نصف رأسمال، تحل الشركة عند إنتهاء مدتها أو حلها قبل جل المحدد. تقرر الحومكتان المؤسستان طريقة تصفية الشركة وتعيين مصفيين أحدهما ائري والأخر ليبي. وتنتهي سلطة مجلس الإدارة بتعيين المصفيين. أما سلطة الجمعية مومية فتبقى قائمة طول مدة التصفية[*]. يتم تطبيق أحكام القانون الجزائري فيما لم يرد شأنه نص الإتفاقية إشارة إلى القانون في هذه الإتفاقية تعني القانون الجزائري.

· الجمعية العمومية:

أعضاء إدارة الشركة هم الذين يكونون الجمعية العمومية، وتكون مهمتها كالأتي:

- الموافقة على ميزانية الشركة.
- إصدار سندات من أي نوع بقيمة لا تتجاوز رأسمال المدفوع والموجود طبقا لأخر انية مصادق عليها بعد موافقة كل من الحكومتين المؤسستين.
- التصديق عل اللوائح والنظم التي يضعها مجلس الإدارة.
- النظر في تقرير لجنة المراقبة المالية.
- النظر في المسائل المتعلقة بشؤون الشركة والتي يقترحها أعضاء الجمعية العمومية أو لس الإدارة وتكون مدرجة في جدول الأعمال.

مادة 37 من القانون التأسيسي للشركة الصادر في الجريدة الرسمية لسنة 1975.(الملحق رقم 1)

ظر المادتين 43 و 44 من القانون التأسيسي للشركة.

جوز لكل حكومة من الحكومتين المؤسستين طلب إجتماع الجمعية العمومية إجتماعا ر عادي كلما إقتضت الضرورة لذلك [2].

- إدارة الشركة :

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة، يتكون من ستة أعضاء، ويكون لكل عضو وت واحد عند التصويت, تعين الحكومتين المؤسستين ثلاثة أعضاء، تختارهم حكومة مهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وثلاثة تختارهم حكومة الجماهرية العربية بية الإشتراكية العظمى، ويكون رئيس مجلس الإدارة ليبيا، وعند غياب رئيس مجلس دارة ينوب عنه أكبر الأعضاء سنا، ويبقى رئيس مجلس الإدارة في وظيفته لمدة أربع وات، ويجوز إعادة تعيينه، أما باقي الأعضاء فيبقون في وظائفهم لمدة ثلاثة سنوات، نقد مجلس الإدارة إجتماعه في المركز الرئيسي للشركة مرة واحدة على الأقل كل .رين بدعوة من الرئيس، ويكون هذا المجلس مسؤولا عن إدارة الشركة ومباشرة جميع عمال التي يراها كفيلة بتحقيق أغراض الشركة.

ن مجلس الإدارة أمينا للسر، يدون هذا الأخير مداولات مجلس الإدارة وقراراته في حاضر تثبت في سجل خاص باللغة العربية ويوقع عليها رئيس مجلس الإدارة وأمين سر جلس، كما يقوم بمسك السجلات الخاصة بالصفقات والمعاملات المالية التي يتفق عليها الإجتماع.

مادتين 15 و 16 من القانون التأسيسي للشركة

رئيس مجلس الإدارة:

يتولى رئيس مجلس الإدارة (وهو ليبي الجنسية) رئاسة إجتماعات المجلس، ...فيد قراراته، وقرارت الجمعية العمومية، ويمثل هذا الأخير الشركة وعلاقتها بالغير ...ام القضاء، وينوب عن الشركة في توقيع الإتفاقيات والعقود[1]

- المدير العام :

يقوم بإدارة الشركة مدير عام، وهو جزائري الجنسية، يعينه مجلس الإدارة ...ارسة إختصاصاته التالية :

1- تنفيد قرارات مجلس الإدارة، بعد إعتمادها من الجمعية العمومية.
2- إعداد مشروع الميزانية والحساب الختامي وحساب الأرباح والخسائر.
3- إعداد المسائل التي تعرض على مجلس الإدارة.
4- إعداد البيانات والدراسات والإحصاءات اللازمة للبت في المسائل المعروضة على مجلس الإدارة.
5- تصريف شؤون الإدارة والإشراف على الموظفين والعمال بالشركة طبقا لما تحدده اللوائح والقرارات[1].

...أهداف الشركة:

الهدف الرئيسي للشركة هو المشاركة في التجارية الخارجية للجزائر, ...جماهرية الليبية وبالتالي إنعاش إقتصاد البلدين. فهي تسعى إلى القيام بعملية النقل ...حري للسلع والبترول والغاز والمسافرين (إلا أنه ولحد الأن لم يباشر بعد في عملية ... المسافرين) بين البلدين أولا و مع البلدان الأخرى ثانيا[2].

...ظر المواد 20 , 21 , 22 من القانون التأسيسي للشركة

...نظر المادة 27 من القانون التأسيسي للشركة

...المادة 2 من القانون التأسيسس للشركة

-أسطول الشركة :

للشركة خمسة (05) بواخر وهي :

دامس(GHADAMES) صنعت في 1977 :وهي متعددة الخدمات، لها قوة 8.000 صان، وحمولة 11.200 طن.

قسنطينة (KASSANTINA): متخصصة في المسافات الطويلة، ولها قوة 8.000 حصان، مولة 11.200 طن.

بنغازي (BENGHAZI): صنعت في 1978 ومتخصصة في نقل البترول والغاز GPL، قوة 5.400 حصان وحمولة 6.070 طن.

تاجورا (TAJURA) : وهي متخصصة في المسافات الصغيرة لها قوة 3.300 حصان، مولة 2.900 طن.

غرداية (GHARDAIA): وهي متخصصة في المسافات الصغيرة لها قوة 3.300 صان، وحمولة 2.900 طن.

إلا أنه مايجب الإشارة إليه أن الباخرتين غدامس وقسنطينة قد تم بيعهما خرا (أي في أوت 2000)، وذلك لكثرة تعطلهما واللتان أصبحتا تكلفان أموالا هائلة ى الشركة، وهذا لقدمهما. كما تم الإتصال بورشة صناعة البواخر بالصين، وهي بصدد ناعة باخرتين للشركة تخصص لنقل الحاويات، وهذا بعد أن تم إقتراض مبلغ يقدر ـ 40.000.000 $ أربعون مليون دولار أمريكي. كما تقوم بكراء بواخر من شركات نبية إذا إستدعت الضرورة لذلك.

-حظيرة الحاويات :

في الأصل لشركة كالترام 4.200 أربعة ألاف ومائتان حاوية، تقوم بكراءها بائن، إلا أن في الواقع الرقم الحقيقي أقل من هذا بكثير، حيث هناك حاويات قد نبعدت من الحضيرة لأنها غير صالحة للإستعمال وهذا بعد تقارير الخبراء، كما أن

ك حاويات مسروقة لم يتم العثرو عليها إلى حد الأن، كما أن هناك حاويات مازالت د الزبائن (تجاوزت 10 سنوات عند الزبون).

-الخطوط المنتظمة للشركة :

للشركة خطوط منتظمة، حيث تقوم بواخر الشركة بعملية النقل، والتحرك ، الموانئ الدولية وبصفة منتظمة وهي :

أنفيرس **ANVERS** (بلجيكا) مرتين في الشهر

فالونس **VALENCE** (إسبانيا) مرة في الأسبوع

بارسلون **BARCELONE** (إسبانيا) مرة في الاسبوع

مارسيليا **MARSEILLE** (فرنسا) مرة في الأسبوع

كزابلانكا **CASABLANKA**(المغرب) كل 20 يوم

إصطنبول **ISTANBUL** (تركيا) كل 15 يوم

وهران **ORAN** (الجزائر) مرة في الأسبوع

الجزائر **ALGER** (الجزائر) مرتين في الأسبوع

بورسعيد **PORT SAID** (مصر) مرتين في الشهر

بنغازي **BENGHAZI** (ليبيا) مرتين في الشهر

طرابلس **TRIPOLI** (ليبيا) مرتين في الشهر

-النسق العام للشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري:

إن الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، هي من ضمن قطاع النقل فهي ئل في القطاع الثالث أي قطاع الخدمات، حيث أن وظيفة النقل البحري هي المنبع ئيسي لتكوين الثروة للشركة.

إن إنتاج خدمات النقل بالنسبة للزبائن، يتم عن طريق وبمساعدة بواخر
ركة، و إذا إستدعت الحاجة الإستعانة ببواخر مؤجرة.

تقوم الشركة أساسا بالمهن التالية :

صاحب سفينة أو مجهز سفينة **Armateur**

ناقل بحري **Transporteur Maritime**

مسير لحضيرة الحاويات **Gestionnaire d'un Parc Propre à Conteneurs**

وكيل بحري لحسابه الخاص **Agent Maritime Pour son Propre Compte**

- الهيكل التنظيمي للشركة :

العدد الإجمالي لموظفي الشركة إلى غاية 31 ديسمبر 2000 هو :

الجدول رقم (23)

توزيع موظفي الشركة حسب المقرات

التعيين	العدد
ظفي المقر	104
ظفي وكالة وهران	04
ظفي فرع طرابلس	12
حارة	132
جموع	280

وبمأن موضوع الدراسة خاص بموظفي مقر الشركة، إذن سنتطرق
وظفي المقر بشئ من التفصيل.

الجدول رقم (24)

توزيع موظفي مقر الشركة

حسب الفئات

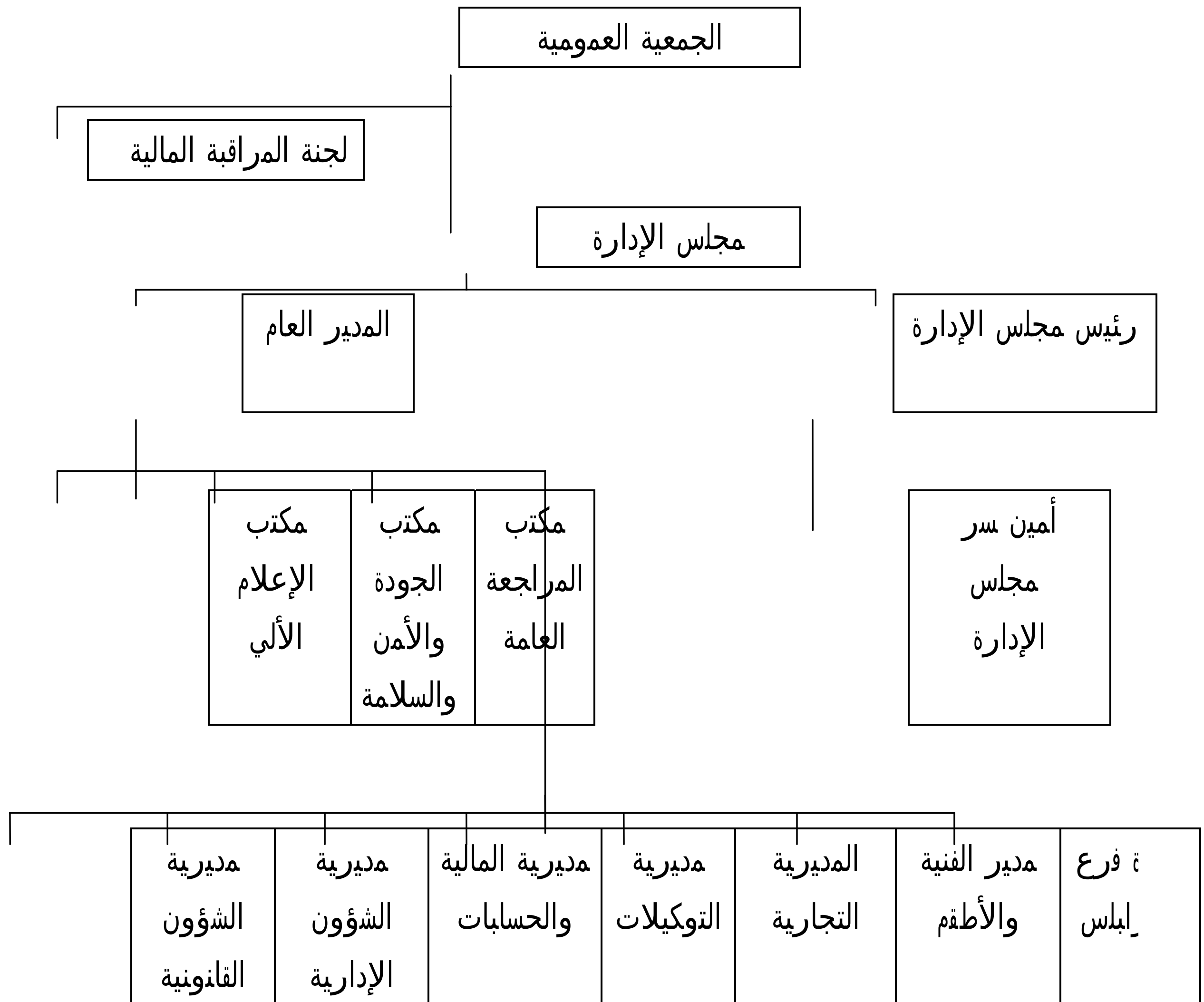
المجموع	عمال تنفيد	موظفين مهرة	إطارات	إطارات عليا	**يرية**
14	00	03	05	06	**يرية العامة**
18	00	02	15	01	**رية المالية والحسابات**
11	00	06	04	01	**يرية التجارية**
09	00	02	06	01	**رية الفنية والأطقم**
33	14	10	08	01	**رية الشؤون الإدارية**
10	00	03	06	01	**ريةالتوكيلات**
06	00	01	04	01	**رية الشؤون القانونية**
02	00	00	02	00	**ة إستداع**
01	00	00	01	00	**ة إنتداب**
104	**14**	**27**	**51**	**12**	**جموع**

ك ثمانية عشر (18) متعاقد، وستة وثمانون (86) دائم.
ك ثلاثة وسبعون (73) ذكور، و سبعة وعشرون (27) إناث.

الشكل رقم (01)

الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري

C A L T R A M



1- المهام الرئيسية لكل مديرية:

مديرية المالية والمحاسبة DIRECTION DES FINANCES ET DE COMPTABILITE:

ضمن المهام الرئيسية لمديرية المالية والحسابات هي :

- تحديد السياسة المالية والحسابات والميزانية والضرائب للشركة.
- تقييم الإحتياجات المالية للشركة والبحث عن الوسائل لتلبيتها.
- مراقبة النشاطات المالية.
- إشتراك في المناقشات حول العقود المبرمة من طرف الشركة, والسهر على التطبيق الجيد لها من الناحية المالية.
- متابعة ميزانية كل المديريات.

-المديرية التجارية(DIRECTION COMMERCIALE):

من ضمن المهام الرئيسية للمديرية التجارية هي :

- إقتراح على المديرية العامة إستراتيجية تجارية.
- إتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لوضع تحت تصرف الزبائن البواخر التابعة للشركة سواء أكانت مملوكة أو مؤخرة.
- مراقبة الخطوط المنتظمة والغير منتظمة.
- إقتراح على المديرية العامة القيام بأعمال في مجال التسويق (إشهار، تخفيض في الأسعار لبعض الزبائن، إلخ..)
- إعداد ميزانية تقديرية، وعرضها على المديرية العامة للمصادقة عليها.
- السهر على تطبيق التعليمات التوجيهية الصادرة عن المديرية العامة.
- الإتصال الدائم مع جميع المديريات التابعة للشركة, والوكلاء البحريين الوطنيين والأجانب.
- الحرص على إحترام النوعية والسلامة من طرف جميع الموظفين التابعين للمديرية، والسهر على تطبيقها.

- **مديرية الفنية والطواقم (DIRECTION ARMEMENT ET TECHNIQUE):**

من ضمن المهام الرئيسية لمديرية الفنيية والطواقم هي :

- إقتراح على المديرية العامة سياسة عامة لتسيير سفن الشركة من الناحية الفنية والطاقم.
- تنفيد المخطط الذي قررته المديرية العامة ومجلس الإدارة بخصوص الطاقم وصيانة سفن الشركة.
- إعداد ميزانية تقديرية، وعرضها على المديرية العامة للمصادقة عليها.
- الحرص على الإحترام الصارم لبرنامج التوقفات التقنية للسفن.
- الحرص على تموين السفن بطريقة صارمة من حيث قطع الغيار وكذا التطبيق الصارم لقوانين تسيير المخزون على متن السفن.
- التكفل بتعليمات المشرف الرئيسي (Super Intendant)
- الإتصال الدائم مع الهيئات التجارية, وفرع الشركة بطرابلس والوكلاء البحريين.
- الإتصال الدائم مع السفن أثناء الإرساء وفي البحر.
- الإصغاء لشكاوي وتعليمات ربابنة السفن والتكفل بها.

مديرية الشؤون الإدارية (DIRECTION DE L'ADMINSTRATION GENERALE):

من ضمن المهام الرئيسية لمديرية الشؤون الإدارية هي :

- السهر على التسيير الصارم للموارد البشرية ومراقبة المصالح المكلفة مباشرة بتنفيد هذه المهام بدءا بالتوظيف ووصولا إلى قطع علاقة العمل.
- مراقبة مدى تطبيق التشريعات والقوانين السارية المفعول.
- تنمية وإقتراح سياسة إجتماعية.
- السهر على تسيير العتاد المنقول والغير المنقول التابع للشركة (بإستثناء السفن والحاويات).
- السهر على تطبيق النظام داخل الشركة.

- تنمية إستمرارية الإتصالات بالهيئات الخارجية (جمارك, ضرائب, مراقبين ماليين, موردين، والضمان الإجتماعي)
- حفظ أرشيف ووثائق الشركة.
- تنمية سياسة التكوين وإقتراحها على المديرية العامة والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها.
- البقاء على إتصال دائم مع هيئات التكوين الجزائرية والليبية والأجنبية(بإستثناء لتكوين البحري).

.-مديرية التوكيلات (DIRECTION DE CONSIGNATION):

من ضمن المهام الرئيسية لمديرية التوكيلات هي :

- المساهمة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة في ميدان تطوير التوكيلات بصفتها كنشاط تقديم خدمة.
- تنفيد السياسة والأهداف التي تحددها المديرية العامة ورئيس مجلس الإدارة في مجال خدمات التوكيلات.
- العمل على تطبيق سياسة النوعية الكاملة والسلامة في إطار خدمات التوكيلات.
- دراسة سوق التوكيلات.
- تطوير العلاقات مع مختلف مقدمي الخدمات الجزائريين والأجانب المتدخلين في نفس لسوق.
- إعداد ميزانية تقديرية، وعرضها على المديرية العامة للمصادقة عليها.

مديرية الشؤون القانونية (DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES):

من ضمن المهام الرئيسية لمديرية الشؤون القانونية هي :

- المشاركة في إعداد السياسة العامة للشركة.
- الإدلاء والرد على جميع التساؤولات ذات الطابع القانوني التي تتعرض لها الشركة.
- السهر على إحترام التنظيم، والشرح المناسب به للمدريات.
- المصادقة على الإجراءات القانونية المعمول بها.
- إختيار المحامين المناسبين وربط علاقة العمل الضرورة معهم.
- المشاركة في مفاوضات العقود من الجانب القانوني.
- متابعة ملفات التعويض عن الأضرار من طرف شركة التأمين.
- متابعة نشاطات نادي الحماية التي تهم الشركة.

ـبحث الثاني: قياس إنتاجية موظفي مقر الشركة:

إن قياس إنتاجية موظف في قطاع الخدمات صعب للغاية، و لكنه ممكن و
ـر مستحيل، و ما يزيد في تعقيده هو عدم وجود معاييردولية ولا حتى وطنية (normes)
ـي يمكن للباحث أن يعتمد عليها كمقياس يحدد بفضلها نسبة إرتفاع أو إنخفاض الانتاجية
ـوظف في مصلحة من المصالح، حيث أن الشركة ولحد الأن لم تنخرط في منظمات
ـعايير الدولية كـ ـ : ISO وغيرها، إلا أن الجانب الخاص بالبحارة فقد تم الإعتماد على
ـى المعايير الدولية ISM Code (International Safety Management).

إلا أنه و على ضوء ماسبق ذكره لطرق قياس الانتاجية, في الجانب
ـاري، وتبني أكثر الباحثين للطريقة الطبيعية لقياس الإنتاجية، وهذا ماتم إختياره في
ـه الدراسة مع بعض التصرف، وبالإستعانة بطريقة الباحث الفرنسي J.Fourastie
ـإعتماد على سعر التكلفة. فالقاعدة العامة لقياس الإنتاجية، هي عبارة عن عملية حسابية
ـل حاصل قسمة المخرجات على المدخلات أي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ا إعتبرنا أن مخرجات الموظف تتمثل في الأعمال التي أنجزها في فترة زمنية محدودة
ـبقا، من بين الأعمال الكلية المطلوب إنجازها والموكلة إليه من طرف الإدارة والمدونة
ـ بطاقات مناصب العمل, أما مدخلات الموظف فهي المرتب الشهري الذي يتقاضاه
ـوظف والمتمثل في أجره الأساسي وكل العلاوات الممنوحة وكذلك حصة الشركة في
ـضمان الإجتماعي، لنتحصل في الأخير على المدخلات والمتمثلة في كتلة الأجر أو
ـلفة الحقيقية التي يكلفها الموظف للشركة. " فكتلة الأجر (Masse salariale) هي تلك التي
ـم كل التكاليف والأعباء التي تتحملها المؤسسة في إطار تسيير الموارد البشرية " [1] و
ـناصراللازمة لإنجاز تلك الأعمال .

---

[1] Rabah Bettahar.Mustapha Khelifi . **ET SI ON PARLAIT SALAIRE ou les Relations sociales au sein de l'entreprise**. Ed Bettahar, ALger, 1992, P.1

إننا عند قياسنا للإنتاجية إقتصرنا على إطارات الشركة والعمال المهرة، و
ك لم نأخذ بعين الإعتبار الإطارات السامية و المدراء، و ذلك لأنهم يمثلون الإدارة
ا، و أنهم يدخلون في فئة المسيرين، و كذلك أن معظم مهامهم عبارة عن ترجمة
ياسة الشركة.

فإنتاجية الموظف =المهام التي تم إنجازها في فترة معينة

الأجر الإجمالي الشهري للموظف

أما كيفية ترجمة المهام إلى أرقام حسابية، فهي معرفة عدد المهام الموكلة
ى موظف معين ثم تقسيم الأجر الإجمالي على عدد المهام الموكلة من طرف الإدارة
عرفة قيمة المهمة الواحدة.

ولحساب كتلة الأجر: لابد من معرفة كل من الراتب الإجمالي للموظف، كل
لاوات الممنوحة له والتي لاتحتسب في المرتب، وكذلك حصة الشركة في الضمان
جتماعي. أما فيما يخص علاوتي عيد الفطر وعيد الأضحى وعلاوة الشهر الثالث
شر، والتي تمنح عادة مرة واحدة في السنة، فقد تم تقسيمها على عدد الأشهر السنوية أي
ى عشر شهرا، حتى نعرف كم هي القيمة الحقيقية الشهرية الممنوحة. وهذا ليتم في
ر المطاف معرفة كتلة الأجر الشهري لكل موظف.

ولقد كانت الفترة التي تم فيها قياس إنتاجية الموظفين، هي في أواخر سنة
200، ولهذا فإن كل الأرقام المعتمد عليها مستمدة أساسا من سنة 2000، مع العلم أنه
قياس إنتاجية الموظفين بالتعاون مع المسرولين المباشرين لكل موظف، وتدوم مدة
ياس حسب المهام المطلوب القيام بها للموظف من طرف الإدارة، فإذا كانت مثلا مهمة
تتطلب شهرا لتنفيذها، فالباحث في هذه الحالات موجود بإستمرار مع الموظف حتى
ية الفترة المحددة.

لا - قياس إنتاجية الموظفين في المديرية العامة:

دد الإجمالي لموظفي المديرية العامة، إلى غاية 31 ديسمبر2000 هو :(14) أربعة ر وهم موزعين كالأتي :

الجدول رقم (25)

توزيع موظفي المديرية العامة حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	موظفين تنفيذ	المجموع
06	05	03	00	14

إن الإطارات العليا للشركة غير معنية في دراستنا لأن بصفة عامة أعمالهم بيرية أكثر منها إنتاجية، و لهذا فإن المعنيين بدراستنا هم الإطارات و الموظفين هرة. إذن فسنقوم بدراسة إنتاجية كل من:

راجعان 02Auditeurs.

اتبات 03Secretaires .

ترجمة01Traductrice.

هندسة في الإعلام الآلي 01.

كلفة بالدراسات 01.

الجدول رقم (26)

جدول قياس الإنتاجية بالمديرية العامة

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
اجع (1)	ذكر	09	02	31 .899 ,65	%22
اجع (2)	ذكر	09	03	29.401,35	%33
جمة	أنثى	05	02	32.993,73	%39
المدير العام (1)	أنثى	14	13	36.875,13	%92
المدير العام (2)	أنثى	14	12	33.139,12	%85
رئيس مجلس الادارة	أنثى	15	13	36.628,94	%86
ف بالدراسات في التخطيط و بة	أنثى	10	05	33.276,66	%49
ن دائرة الاعلام و التنظيم	أنثى	14	07	43.231,19	%50
ال المبرمج	ذكر	09	00	29.426,24	%0

1- المراجع: نستنتج من خلال الأرقام أن إنتاجية كلا المراجعين ضعيفة، و هذا م إنجاز ما هو مطلوب منهما أصلا، وهذا بإستعمالنا لعنصرالمرتب فقط، وبالتالي نعمال طريقة سعر التكلفة لكل عملية، حسب الباحث J.Fourastier كما أننا لم نأخذ بعين عتبار العناصر الأخرى، كساعات العمل الحقيقية، وإستعمال أملاك الشركة لأغراض صة.

2- المترجم: ما يمكن إستنتاجه, هو أن إنتاجية المترجمة دون المستوى، إلا أن ما ب الإشارة إليه، أنها تقوم بأعمال إضافية والمتمثلة في مساعدة كاتبة رئيس مجلس دارة، و لكن رغم ذلك فهي لم تتوصل إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية، كما أنها نعمل الهاتف لأغراض شخصية، كما أنها تتغيب باستمرار، وهذا ما يضعّف أو يقلل إنتاجيتها.

3-كاتبة الإدارة العامة: إن انتاجية الكاتبة رقم (01) هي 92% , إن النظرة السطحية ه النتيجة توحي بأن الكاتبة كادت تصل انتاجيتها إلى المستوى المطلوب أصلا , و لكن قمنا بالتحليل من زاوية أخرى , نرى أنها تستعمل الهاتف لأغراض شخصية و هذا ما ي إلى تخفيض نسبة إنتاجيتها.

كما أن انتاجية الكاتبة رقم (02) هي 85% , فالنظرة الأولية لهذه النسبة تظهر بأن جية الكاتبة تكاد تكون مرضية. إلا أن النظرة المتفحصة تظهر بأن الانتاجية الحقيقية دة كل البعدعن هذا الرقم، حيث استعمالها المفرط لهاتف الشركة لأغراض خاصة، ستعمالها للكمبيوتر و آلة التصوير لأغراضها الخاصة "خصوصا و أنها منخرطة في عية " كما أن معظم الأعمال المنجزة غير دقيقة، هذا ما يجعلنا نجزم بأن انتاجيتها عيفة.

4- كاتبة رئيس مجلس الإدارة: نرى أن انتاجية كاتبة رئيس مجلس الإدارة اوي 86% و لكن هذا الرقم لا يعكس الوجه الحقيقي للواقع، حيث استعمال المعنية بالأمر اتف والكمبيوترلأغراض شخصية، و كذلك أن معظم أعمالها تتم بمساعدة المترجمة كل هذا يجعل انتاجية الكاتبة يكون دون المستوى.

5- المكلف بالدراسات: إن انتاجية هذه الإطارة تبدو للوهلة الأولى ضعيفة, و إذا فنا الغيابات المتكررة سيجعل إنتاجيتها أضعف.

6- رئيس دائرة الإعلام الألي: إن ما يمكن قوله عن إنتاجية رئيسة دائرة علام الآلي، أنها ضعيفة، وهذا لما تقوم به من مهام أمام أهمية هذا المجال لدى كل صالح في الشركة . كما أن لو قارناها بالمهندس السابق لتجلى الفارق في الإنتاجية, ث أن المهندس السابق كان يقوم بتزويد كل برامج الإعلام الألي التي تحتاجها المصالح إنتاجه الشخصي، وهذا ماأدى إلى تجنب الشركة مصاريف إضافية في هذا المجال، المهندسة الحالية فتقوم بشراء كل البرامج من الشركات المختصة , وهذا ما جعل ركة تنفق أموالا طائلة في هذا المجال.

7- المحلل المبرمج: إن عدم قيام المحلل المبرمج بالأعمال الموكلة إليه بلا, لا يعني أنه لايقوم بأي عمل، بل بالعكس يقوم بأعمال كثيرة، و لكنها خارجة عن

جال المحدد له حيث هيكليا هو تابع إلى إدارة الإعلام الآلي، ولكن واقعيا هو يعمل في رة الموارد البشرية، حيث يقوم بمساعدة كل من إطار مسير في الرواتب و إطار مسير وظفين، والمسير الإجتماعي، وهذا ما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن بين الدوائر. إن حال المبرمج، قد تم تكوينه تحت كفالة الشركة، وهذا في إطار تحضيره لشغل منصب دائرة الإعلام الألي، فقد تم توظيفه كمحلل مبرمج دون أن يقوم بالأعمال الموكلة إليه بلا، فهذا يدخل في سياسة الموارد البشرية التي تنتهجها الشركة، والذي سيتم التطرق ، في التحليل العام. إذن ما يمكن قوله أن المحلل المبرمج له إنتاجية تعادل الصفر في علام الآلي مجال إختصاصه، إلا أنه في المقابل له إنتاجية معتبرة في الأعمال الفرعية ي يقوم بها يوميا، وهذا ما يطرح إشكالية إستغلال الشركة لمواردها البشرية

يا : قياس انتاجية موظفي المديرية التجارية:

العدد الإجمالي لموظفي المديرية التجارية , إلى غاية 31 ديسمبر 2000 : <11> إحدى عشرموظفا وهم موزعين كالأتي:

جدول رقم (27)

توزيع موظفي المديرية التجارية حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	موظفين تنفيذ	الجموع
01	04	06	00	11

سيتم دراسة إنتاجية (10) موظفين من أصل (11) وذلك لكون المدير التجاري ر معني بالدراسة.

تحتوي المديرية التجارية على دائرتين : دائرة النقل , ودائرة الحاويات.

نشاط المديرية التجارية , يعتبر أهم نشاط في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، ة المحاسبة تسمى المصلحة الرئيسية (Section Principale) حيث أنها هي المديرية نتجة في الشركة. وبالتالي تعتبر شرايين الشركة . وبالتالي ضعف إنتاجية موظفيها له ر سلبية على الشركة.

الجدول رقم (28)

جدول قياس الإنتاجية بالمديرية التجارية

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
ن دائرة النقل	ذكر	14	06	60.141,65	%42
مسير في الخطوط	أنثى	12	05	**33.755,38**	%41
ب بإستغلال الخطوط(1)	ذكر	09	00	21.840,80	%00
ب بإستغلال الخطوط(2)	أنثى	09	03	22.130,36	%33
ن دائرة الحاويات	ذكر	11	09	66.053,00	%81
مسير في التفتيش التقني يات	ذكر	09	07	40.139,19	%77
ب بالإستغلال والفوترة	أنثى	04	02	28,068,59	%50
ب بمتابعة تصليحات الحاويات	ذكر	09	00	26.488,47	%00
مسير في إستغلال تودعات	ذكر	05	03	40.167,08	%60
ب بالإستغلال في المستودعات	ذكر	03	01	39.948,18	%33
المديرية	أنثى	10	06	33.289,17	%60

رئيس دائرة النقل: إن إنتاجية رئيس دائرة النقل، تبدو ضعيفة وهذا بدون إدخال ناصر الأخرى، التي تكون كمدخلات، مما تجعل الإنتاجية تتجه نحوالأدنى، إن ما يمكن حظته، هو أن المعني بالأمر ليس من إختصاصه الجانب التجاري، كما نشير بأنه في ابق كان يشغل رئيس دائرة الطواقم بالمديرية الفنية و الأطقم، وهذا سيتم التطرق إليه من سياسة الموارد البشرية التي تنتهجها الشركة.

ما أن المعني بالأمر له شهادة عليا في الفيزياء، إلا أن المنصب يتطلب أن يكون احبه حامل شهادة ليسانس في العلوم التجارية القانونية على الأقل، وهذا ما يؤدي في ر الأمر إلى عدم تحكم المعني بالأمر للمهام الموكلة له.

المديرية التجارية تعتبر القلب النابض للشركة، فإذا كان رئيس دائرة النقل ليس له وين قاعدي في المجال التجاري، هذا مايؤدي إلى نتيجة سلبية على الدائرة ثم على ديرية ثم على الشرطة ككل.

الإطار المسير في الخطوط: إن إنتاجية هذا الإطار تبدو ضعيفة، وهذا بدون إدخال اصر أخرى في المدخلات، كالإستعمال الغير محدود للهاتف لأغراض شخصية، تغيب المستمر والمعاملات السيئة مع الزبائن، وهذا ما يجعل جودة الخدمة منعدمة QUALITE DE SERVI وهذا أمر جد مهم في العملية التجارية، إن كل هذه العناصر ص من إنتاجية المعنية بالأمر.

مكلف بإستغلال الخطوط: إن إنتاجية الموظف رقم (01) تعادل الصفر في المجال حدد له أصلا، ولكن هذا لا يعني أنه لايعمل، بل أنه يقوم بأعمال ثانوية، ليس لها صلة هامه الأصلية، رغم أن هذا الموظف قد تم تكوينه في التجارة الدولية تحت كفالة ركة، وهذا لإعطاء نفس جديد لمديرية التجارة، إلا أنه بعد تكوينه وتوظيفه، وضع في ديرية التجارية، ليتكلف بمهام ليس لها صلة بمنصب عمله، وهذا يدخل في إطار سياسة وارد البشرية المنتهجة من طرف إدارة الشركة، والتي سنتطرق إليها لاحقا. أما إنتاجية وظف رقم (02) فهي 33% وبالتالي فهي دون المستوى المطلوب بكثير مما تم طيره من طرف الإدارة، إن المعنية بالأمر متحصلة على شهادة ليسانس في علم جارة، وهي حسب تصريحاتها غير راضية على منصب عملها، وهذا لكونها ترى رورة إعادة النظر في تسوية وضعيتها الإدارية وبالتالي المالية، ووضعها في نفس تبة زملاءها المتحصلين على نفس الشهادة أو مايعادلها، وبالتالي نجد أن عدم الرضى ، منصب عملها قد أثر على أداءها الوظيفي.

رئيس دائرة الحاويات: إن نسبة 81 % تعتبر نسبة قريبة من الهدف المنشود من قبل دارة، إلا أننا لو أدخلنا بعض المتغيرات الأخرى، لتجلت لنا حقيقة الإنتاجية لرئيس

رة الحاويات حيث نجد أن المهام التسعة التي ينجزها، فيها تحفظات عديدة، فبالنسبة
همة (1) نجد أن متابعة عمليات إيجار الحاويات غير دقيقة، كما أن العملية رقم (2)
راقبة جداول إيجار الحاويات، هي مراقبة بسيطة وغير عقلانية، مما يجعل الشركة
هل تماما كم هو العدد الحقيقي للحاويات المتواجدة في حضيرة الشركة. كما أن متابعة
ركة الحاويات عبر جهاز الكمبيوتر، أصبح عائق عوض أن يكون مساعد، فكم من مرة
قف برنامج متابعة الحاويات مما يعقد الأمور على الدائرة. إذن ما يمكن ملاحظته، أنه
أضفنا كل النقائص المسجلة في عملية إنجاز المهام، لوصلنا إلى أن إنتاجية المعني
لأمر ضعيفة.

- إطار مسير في التفتيش التقني للحاويات: إن إنتاجية المعني تبدو غير مقبولة، وإذا
فنا التأخر المستمر في الإلتحاق بمنصب عمله، والغيابات المتكررة، وكذلك عدم تسليم
ثائق لمديرية الشؤون القانونية حتى تقوم بعملية التأمينات، كل هذه الأمور تضعف من
جية المعني بالأمر.

- مكاف بالإستغلال والفوترة: إن الرقم المتحصل عليه يدل على ضعف إنتاجية
وظف، إلا أننا لو قمنا بالتحليل، لرأينا أن المعنية بالأمر لها تكوين في الإعلام الآلي،
ي تعمل في مجال غير مجال اختصاصها، وهذا يعود إلى سياسة الموارد البشرية
نتهجة في الشركة.

- الموظف في متابعة تصليحات الحاويات، إن إنتاجية هذا الموظف تساوي الصفر،
كنه يقوم بالموازي بأعمال أخرى، ليس لها صلة بمنصب عمله وهذا راجع إلى سياسة
وارد البشرية.

- إطار مسير في إستغلال المستودعات، تبدو إنتاجية هذا الإطار ضعيفة، وهذا دون
ر التغيب المستمر وذلك لأنه يعمل خارج المقر.

- موظف مكاف بالإستغلال في المستودعات: إن الغيابات المستمرة للمعني بالأمر، أدت
، ضعف إنتاجيته كما أن المستوى الإبتدائي شكل عائقا أمام المعني بالأمر، ليقوم بكل
امه.

-الكاتبة: إن إنتاجية الكاتبة تبدو ضعيفة نسبيا حسب الرقم المتحصل عليه، كما أن
ظم المهام المنجزة تنقصها الدقة، مما تجعل المسؤول المباشر يصححها دائما.رغم أنها
بة إلا أنها لاتقوم بالكتابة على الحاسوب الألي (وهو أمر ضروري وأكيد للكتابة), إن
تعمال المعنية للهاتف لأغراض شخصية: وكذلك الغيابات المتكررة، والتأخرات التي
د تكون يومية، تؤثر على السير الحسن لكتابة المديرية التجارية، إننا لو أضفنا كل هذا
، المدخلات، لتحصلنا على إنتاجية أقل بكثير.

ثا : قياس إنتاجية موظفي مديرية الفنية والأطقم :

دد الإجمالي لموظفي مديرية الفنية والأطقم إلى غاية 31 ديسمبر 2000، هو (09)
عة وهم موزعين كالأتي :

الجدول رقم (29)

توزيع موظفي مديرية الفنية والأطقم حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	عمال تنفيد	المجموع
01	06	02	00	09

، سيتم دراسة إنتاجية (08) ثمانية موظفين من أصل تسعة، أي كل موظفين المديرية
عدا الإطار السامي.

سم مديرية الفنية والأطقم إلى دائرتين: دائرة الفنية ودائرة الأطقم.
أهمية نشاط هذه المديرية لا تقل عن أهمية نشاط المديرية التجارية، حيث تسيير الفنية
لأطقم له دور كبير في خدمة النشاط التجارية، فبتوظيف بحارة أكفاء، والإعتناء
بواخر، من صيانة وغيرها، يدفع بالزبائن إلى اللجوء إلى الشركة، وهذا لضمان
ضائعهم، فنجد أن الجانب الفني والطاقم له إرتباك كبير بالجانب التجاري.

الجدول رقم (30)
جدول قياس الإنتاجية بمديرية الفنية والأطقم

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
ن دائرة الطواقم	ذكر	14	08	35.700,18	%57
مسير المؤونة الغدائية	ذكر	06	03	42.531,61	%49
ر مكلف بمرتبات البحارة	ذكر	05	02	25.672,81	%40
ن دائرة الفنية	ذكر	11	07	63.288,64	%63
تقني (01)	ذكر	11	05	47.667,55	%55
تقني (02)	ذكر	09	07	49.733,96	%77
مسير في التموينات قطع ر	ذكر	12	06	40.657,63	%49
ـ بمتابعة تصليحات الحاويات	ذكر	09	00	26.488,47	%00
ة المديرية	أنثى	10	05	40.167,08	%50

رئيس دائرة الطواقم: إذن يمكن القول أن إنتاجية رئيس دائرة الطاقم لم تصل إلى ستوى المطلوب من قبل الإدارة، حتى أن المهام المنجزة من قبل المعني بالأمر فيها ض التحفظات، حيث نجد أن المهمة رقم (01) في كثير من الأحيان خارجة عن نطاقه، ث تكون هناك توصيات من الأعلى بتوظيف البحارة. كما أن المهمة رقم (03) فيها ة نقائص، منها إرسال الوثائق لمصلحة الأجور يكون جد متأخر، كما أن عدم التحكم عقود البحارة، يجعل إعداد الأجور يتأخر لعدة أسابيع، وهذا مايؤثر سلبا على نويات البحارة. حتى أنه حدث وأن في إحدى موانئ أوروبا تم حجز الباخرة بسبب ر مرتبات البحارة.

الأمور السالفة الذكر تنقص من إنتاجية المعني بالأمر. إلا أن هذا الأخير، لكونه متعاقد الشركة، يجعله لا يؤدي وظيفته كما ينبغي، وخصوصا وأنه محروم من عدة مزايا لاوات بصفته متعاقد.

إن إنتاجية الإطار في المؤونة الغذائية، تعتبر ضعيفة، ولم تحصل على المستوى طلوب. إن هناك أعمال إضافية يقوم بها المعني دون أن تكون من مهامه، وهي إعداد تبات البحارة الأجانب، وهم أغلبهم ربابنة، أو كبراء المهندسين. إن الإعاقة الجسدية عني (رجل مبتورة) حالت دون أن يتنقل إلى عين المكان، والتنقل إلى الموردين ، كيد مما تم طلبه كتابيا.

إن إنتاجية المسير المكلف بمرتبات البحارة، تبدو ضعيفة، حتى أن العمليتين نجزتان من طرف المعني بالأمر، فيها تحفظات، حيث لاحظنا أن إعداد العقود يكون الغالب الأمر متأخر. كما أن هناك أخطاء في مرتبات البحارة مما يجعل مصلحة رتبات تعيد النظر في العقود مما يؤدي إلى تأخير مرتبات البحارة.

ا أن الغياب المتكرر من المعني بالأمر بدون مبرر، وكذلك العطل المرضية الغير سسة، كل هذا يقلل من إنتاجية المسير بل يجعلها تصل إلى الصفر.

- رئيس دائرة الفنية: إن إنتاجية رئيس دائرة الفنية لم إلى المستوى المسطر من ف الإدارة، و هذا مع الإشارة إلى أن المخرجات المنجزة من طرف المعني، تنقصها ءة والفعالية وهذا ما يؤثر سلبا على مردودية بواخر الشركة.

- إطار تقني: لقد لاحظنا أن إنتاجية كل من الإطارين، هي دون المستوى المطلوب، م أن إنتاجية الموظف رقم (1) أقل من إنتاجية الموظف رقم (2)، وهذا يمكن تفسيره علاقة السيئة السائدة بينه وبين مسؤوله المباشر (رئيس دائرة الفنية). إلا أن إنتاجية طارين معا دون المستوى المسطر مسبقا. إن الوضعية الإدارية للمعنيين (متعاقدين) قد ت سلبا على أداءهما الوظيفي (رغم أنهما يشغلان منصبين في غاية الأهمية). حيث ضمن إنشغالتهما الحالية، محاولة الهجرة إلى بلد أوروبي أو أمريكي، وهذه من الأثار لبية للتعاقد.

- إطار مسير في التموينات/قطع الغيار: إن إنتاجية الموظف لم تصل إلى المستوى سطر من طرف الإدارة، حتى أن الأعمال المنجزة، معظمها أعمال ناقصة، مثلا المهمة م (1) نجد أن جل الطلبات تصل متأخرة إلى السفن، مما يكلف أموال طائلة تتحملها ركة، كما أن قطع الغيار والتي معظمها تشترى بالعملة الصعبة، نجد أن هناك ع غيار توجد بكثرة في مخازن السفن، رغم سعرها المرتفع ، وفي نفس الوقت لا نجد ع أخرى، وهذا ما يؤثر على السير الحسن للسفن.

- كاتبة المديرية : إن إنتاجية الكاتبة تبدو ضعيفة نسبيا، وهذا حسب الرقم المتحصل به، فلو أدخلنا مدخلات أخرى لنقص مستوى الإنتاجية إلى مستوى أدنى، مثل إستعمال اتف والحاسوب الألي وألة التصوير لأغراض خاصة. إذنما يمكن قوله، هو أن المعنية فتها متعاقد، لم تستفيد من أي ترقي منذ توظيفها، ويعتبر راتبها الأساسي أدنى راتب رنة مع كل موظفي الشركة من إطارات وموظفي مهرة، وهذا ماأثر سلبا على أداءها ظيفي. كما نلاحظ كذلك أن المعنية لها شهادة جامعية في الترجمة، إلا أنها تشتغل اتبة، حيث لم تستفيد الشركة من خبرتها في مجال الترجمة، وهذا يمكن التطرق إليه من سياسة الموارد البشرية المنتهجة من طرف الشركة. كما لاحظنا أن المعنية بالأمر ر راضية عن منصب عملها، مما أثر سلبا على إنتاجيتها.

بعا - قياس إنتاجية موظفي مديرية التوكيلات :

دد الإجمالي لموظفي مديرية التوكيلات إلى غاية 31 ديسمبر 2000، هو (10) عشرة م موزعين كالأتي :

الجدول رقم (31)

توزيع موظفي مديرية التوكيلات حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	عمال تنفيد	المجموع
01	06	03	00	10

المهام الرئيسية لهذه المديرية هي تنسيق وتنشيط نشاطات الوكالات البحرية للتوكيلات،
ي تكمن مهمتها الأساسية في التكفل بإحتياجات الباخرة والبحارة أثناء الإرساءات.
زع مديرية التوكيلات كالأتي :
الة الجزائر (الجزائر)
الة وهران (الجزائر)
الة طرابلس (ليبيا)

أنه وما مادامت الدراسة تخص موظفي المقر، سنقتصر على قياس إنتاجية موظفي
الة الجزائر فقط.

ول رقم (32)

جدول قياس الإنتاجية بمديرية التوكيلات

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
ن وكالة الجزائر	ذكر	08	00	54.185,96	%00
ـ مسير لنشاط الميناء	ذكر	12	06	38.474,27	%50
ـ في الوساطة	أنثى	09	05	28.282,42	%55
ف مكاف بالإستقبال والتموين ،ور	ذكر	08	03	33.410,36	%33
ـ مسير للنشاط التجاري	ذكر	08	04	46.280,87	%77
ـ الفوترة والرسوم	أنثى	18	09	29.259,50	%50
ـ المبادلات في البوليصات	ذكر	08	05	27.722,39	%62
ـ حسابات الموانئ والتحصيل	ذكر	07	04	36.906,86	%57
ـ في متابعة الحاويات	ذكر	04	00	27.456,82	%00

رئيس وكالة الجزائر: إن عدم القيام رئيس وكالة الجزائر لأي مهمة من المهام
وكلة إليه، والإنتاجية التي تعادل الصفر، تجعل الباحث يطرح أكثر من سؤال، إلا أن

عني لا ينكر بل يعترف بأنه لايقوم بأي عمل، ولكن هذا لايعني أنه لايحب العمل ولكن ه مهمش من طرف المديرية العامة، وحسب رأيه لأنه يلق بعض الأطرف، وذلك تقاده علانية طريقة تسيير الشركة.

مكن ملاحظته أن تعيين هذ الموظف لشغل منصب رئيس وكالة، رغم مستواه وشهادته تواضعة في المحاسبة، أدى إلى عدم تأدية هذا الأخير لمهامه بطريقة عقلانية قبل أن ش من طرف المديرية العامة.

د أن من شروط شغل هذا المنصب، أن يكون صاحبه متحصل على شهادة ليسانس في لوم التجارية، ومن هنا نلاحظ الفرق في المستوى، وهذا يعود دائما إلى سياسة الموارد شرية المنتهجة من طرف الشركة.

- إطار مسير لنشاط الميناء: إن الرقم المتحصل عليه يؤكد على ضعف إنتاجية وظف، فإذا أضفنا مدخلات أخرى، مثلا: للموظف نقال MOBILE، وذلك لتأدية وظيفته ا ينبغي، إلا أنه يستعمله لأغراض خاصة، وهذا ما أدى بالإدارة إلى نزع النقال من عني . كما أن السيارة التي وفرتها الشركة للمعني لتسهيل تنقله من الشركة إلى الميناء، تعملها لأغراض خاصة. هذا ما أدى إلى أن تكلفة هذا الموظف على الشركة كبيرة رنة بما ينتجهى كمخرجات، وهذا ما أدى إلى الإستنتاج بأن إنتاجيته ضعيفة. ا أن للمعني مستوى متوسط، وأن شروط شغل هذا المنصب يتطلب ليسانس في العلوم جارية، وهذا يعود دائما لسياسة الموارد البشرية.

- مسير في الوساطة : إن إنتاجية المسيرة في الوساطة، تبدو غير مرضية، ولم تصل المستوى المطلوب والمسطر من الإدارة، وإذا أضفنا مدخلات أخرى، نجد أن تاجية تهبط إلى مستوى أدنى من هذا، مثل التأخر المتكرر، والخروج بدون مبرر. ا أن مستوى المعنية لم يساعدها على أداء مهمامها في أحسن الأحوال، حيث أن ستوى المطلوب أصلا هو شهادة البكالوريا، إلا أن لها مستوى متوسط.

- موظف مكلف بالإستقبال والتموين والعبور :إن إنتاجية المعني تبدو ضعيفة، وهذا ون إدخال عناصر أخرى، التي تقلل من الإنتاجية، لأنها تدخل في المدخلات، مثل ستعمال المفرط لسيارة الشركة لأعمال وأغراض خاصة، وكذلك استعمال الهاتف

ال. كما أن المعني ليس له أي تكوين في المجال البحري، كما أن
لاحظـــــــــــة
مشاركة، أثبتت سوء تعامل المعني بالأمر مع البحارة، وهذا ما يؤدي بالبحارة السخط
ى الشركة والإدارة، لأن هذا الموظف يمثل بالنسبة إليهم إدارة الشركة.
إطار مسير للنشاط التجاري : يبدو أن إنتاجية الموظف لم تصل إلى ما تم تسطيره
هدف الإدارة، رغم حرص المعني على عمله،إلا أن سوء التنظيم وتداخل بعض
ناصب ببعضها، أدى بهذا الموظف لعدم الوصول إلى الإنتاجية المقررة.
ا أن المستوى المتواضع للمعني، لم يمكنه من الإلمام بكل مهامه، فحسب شروط لشغل
ا المنصب : هي الحصول على ليسانس في العلوم المالية والمحاسبة أو ما يعادلها.
مسير الفوترة / الرسوم: إن إنتاجية المسير في الفوترة والرسوم، تبدو ضعيفة، حيث
ا لم تصل إلى المستوى المطلوب من طرف الإدارة. إننا لو أضفنا مؤشرات أخرى
حصلنا على إنتاجية أقل، حيث نجد أنا المعنية بالأمر أصبحت تستعمل كثيرا الهاتف
غراض خاصة، وخصوصا بعد زواجها وإنجابها لطفل، فأبحت تتصل بإستمرار
طمئنان على ولدها، وهنا يتبين ما أثر الظروف الإجتماعية للموظف وإنعاكسها على
ءه الوظيفي، حيث تبين أن المرأة المتزوجة على إنتاجية أقل من المرأة العازبة والمرأة
تزوجة لها إنتاجية أقل من المرأة المتزوجة بدون أطفال، سنتطرق إلأى هذا الجانب في
حليل. كما أن المعنية تتغيب بإستمرار، رغم أن التغيب يتم إستقطاعه من مرتبها من
رف دائرة الموارد البشرية، إلا أننا لاحظنا أن تغيبها يؤثر على السير الحسن للنشاط
كالة، حيث يضطر زملاءها تعويضها مما يؤدي إلى إضطراب كل نشاط الوكالة في
ر المطاف، وهذا مايؤكد نظرية الأنساق التي ترى أن النسق يؤثر ويتأثر.
ا أنه مايمكن ملاحظته أن المعنية لعا ليسانس في علم الأرشيف والتوثيق، بينما
نصب يطلب من صاحبه أي يكون له ليسانس في العلوم التجارية, وهذ يدخل دائما في
ياسة المنتهجة من طرف الإداة فيما يخص الموارد البشرية. أما الملاحظة الأخيرة فهي
ن أن هناك مهام كثير خاصة بهذ المنصب، تتطلب أكثر من مسير، وهذا ما يخلق نوع
الإبهاض Stress عند هذه الموظفة.

مسير المبادلات في البوليصات: حقيقة أن إنتاجية مسير المبادلات في البوليصات، بر غير مرضية ولم تصل إلى المستوى المسطر له أصلا. إلا أنه ما يمكن تسجيله أن ا الموظف يعتبر من ضمن الموظفين القلائل الذين لم تسجل عليهم أي تحفظات أو ئص. وهذا باعتراف زملاءه ومسؤوله المباشر. إلا أن الإنتاجية الضعيفة، يمكن جاعها إلى عدم رضا المعني عن أجره الحالي.

مسير حسابات الموانئ والتحصيل: إن إنتاجية مسير حسابات الموانئ والتحصيل، و غير مقبولة بالنظر إلى المهام المطلوبة منه. إلا أنه ما يمكن الإشارة إليه، أن هذا وظف له أعمال أخرى يقوم بها زيادة عن الأعمال الموكلة إليه أصلا، وهي مساعدة ائق المكلف بالمشتريات لتموين بواخر الشركة.

مسير في متابعة الحاويات: إن إنتاجية مسير متابعة الحاويات، تعادل الصفر، هذا لا ي أن المعني لا يقوم بأي عمل، بل يقوم بأعمال ولكن في مجال الإتصالات بمديرية ؤون الإدارية. كما أنه تم توظيف المعني في منصب مسير في متابعة الحاويات، طاء فقط وهذا يتم احترام الهيل التنظيمي، أما في الواقع فقد تم تشغيله بعد مدة في تصالات، للإشارة بأن توظيفه كان عن طريق المحسوبية، حيث أنه ما زال طالب لم تصل على أي شهادة بعد.

مسا - قياس إنتاجية موظفي مديرية المالية والحسابات :

بلغ عدد موظفي مديرية المالية والحسابات، إلى غاية 31 ديسمبر 2000

1) ثمانية عشرة موظف، وهم موزعين كالأتي :

الجدول رقم (33)

توزيع موظفي مديرية المالية والحسابات حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	عمال تنفيذ	المجموع
01	15	02	00	18

إن المهام الرئيسية لهذه المديرية هي : إعداد واقتراح استراتيجية مالية .ركة، مراقبة كل العمليات المالية والمحاسبة، والضريبية للشركة، في تعويض سياسة تثمار وتوظيف أموال الشركة في التنسيق ومراقبة نشاطات الموظفين التابعين للمديرية.

إذن سنقوم بقياس إنتاجية كل الموظفين، (17) سبعة عشرة موظف ماعدى المدير الي والحسابي.

جدول رقم (34)

جدول قياس الإنتاجية بمديرية المالية والحسابات

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
ن دائرة المحاسبة العامة حليلية	ذكر	12	08	53.538,64	%66
مسير في المحاسبة العامة	أنثى	07	04	40.793,96	%57
مسير في المحاسبة التحليلية حصاء	ذكر	07	05	36.518,44	%71
ن دائرة المالية	أنثى	14	10	40.793,96	%71
مسير في المالية	ذكر	09	04	41.976,01	%44
مسير للميزانية التقديرية بعة المشتريات	ذكر	05	04	38.645,27	%79
ن دائرة التحصيل وحسابات انئ	ذكر	10	05	48.516,85	%50
مسير في حسابات الموانئ	ذكر	07	04	32.185,01	%57
ف مكلف بالتحصيل	أنثى	07	03	26.437,78	%42
مسير في التحصيل	ذكر	13	07	37.821,59	%46
محاسب (01)	ذكر	09	03	43.845,12	%33
محاسب (02)	ذكر	09	01	36.590,07	%11
محاسب (03)	أنثى	09	05	28.752,17	%55
محاسب (04)	أنثى	09	04	25.171,68	%44
محاسب (05)	ذكر	09	07	31.024,54	%77
ة المديرية	أنثى	10	05	24.235,15	%50

- رئيس دائرة المحاسبة العامة والتحليلية : إن إنتاجية رئيس دائرة المحاسبة العامة تحليلية، لم تصل إلى المستوى المسطرله من قبل الإدارة، وهذا بالتحفظ على الأعمال نجزة، حيث على سبيل المثال، المهمة (1) الملحظ أن المعني ينجزها دائما متأخرة عن نها المحدد، مما يضطر مدير المالية والحسابات الإستعانة بإطارات المديرية لمساعدة يس الدائرة، وهذا ما يؤثر سلبا على المديرية ككل. إن المستوى المطلوب لشغل هذا نصب هو الحصول على شهادة ليسانس في العلوم المالية والحسابات، بينما المعني له ادة كفاءة في المحاسبة. وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط هذه الدائرة ، وهذا يدخل ضمن اسة الموارد البشرية للشكة.

- إطار مسير للمحاسبة العامة : إن إنتاجية الإطار المسير في المحاسبة العامة، تعتبر ر مرضية، بالنظر إلى ما تم تحديده من طرف الإدارة. إن من بين العوامل التي تؤثر ى تحقيق المعنية لإنتاجية مرضية، هو عدم الرضى عن منصبها الحالي، حيث كأنما ى بأن مستواها (جامعية) أحسن من مستوى مسؤولها المباشر (ثانوي)، كما أنها غير ضية عن أجرها القاعدي. إن عمل المعنية تحت مسؤول، لايتقن عدة تقنيات في حاسبة، ولها مستوى أحسن منه، أثرت على أداءها لعملها سلبيا.

- إطار مسير للمحاسبة التحليلية والإحصاء : إن إنتاجية الإطار المسير في المحاسبة حليلية والإحصاء، لم تصل إلى المستوى المقرر من طرف الإدارة. إن عدم رضى عني عن أجره، وعن منصب عمله وكذلك عدم سماح الشركة له بالتكوين في اللغة نجليزية (تحت تكلفة الشركة) أثر على أداءه الوظيفي. كما أن نظرة المعني إلى مسؤوله ى أنه لا يستحق ذلك المنصب، أثرت على وظيفته، وبالتالي على إنتاجيته.

- رئيس دائرة المالية والميزانية التقديرية : إن إنتاجية رئيس دائرة دائرة المالية ميزانية التقديرية، تعتبر غير مرضية، بالنسبة لما تم تقديره من طرف الإدارة. من بين العوامل التي أثرتسلبا على إنتاجية المعنية ، هي عدم الرضى عن أجرها نصبها الحالي، حيث حسب رأيها انها كأنما ترى بأن مستواها (جامعية) أحسن من

توى مسؤولها المباشر (ثانوي)، كما أنها غير راضية عن أجرها القاعدي. إن عمل عنية تحت مسؤول، لايتقن عدة تقنيات في المحاسبة، ولها مستوى أحسن منه، أثرت ى أداءها لعملها سلبيا.

- إطار مسير في المالية : إن إنتاجية هذا الإطار، تبدو ضعيفة، وهذا زيادة عن خروجه ر مبرر، مما يقلل إنتاجيته .

- إطار مسير في الميزانية التقديرية ومتابعة المشتريات: إن إنتاجية إطار التسيير يزانية التقديرية ومتابعة المشتريات، تعتبر غير مرضية، وهذا بالنسبة لما تم تسطيره طرف الإدارة. إن عدم رضى المعني عن منصب عمله الحالي ، وهذا لكونه، مطلع ى كل مصاريف الشركة وبالتالي، هناك بعض المصاريف التي يراها في غير محلها، ا تخدم الشركة ولا الموظفين، ومع هذا لا يستطيع فعل أي شيء، فهذه الوضعية تقلقه جعله غير راضي عن وظيفته، وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجيته .

- رئيس دائرة التحصيل وحسابات الموانئ: إن إنتاجية المعني، تبدو غير مرضية، سبة لما تم تحديده من طرف الإدارة.وهذا بالنظر إلى المدخلات التي تم توفيرها له. عدم رضى المعني عن أجره، ومستواه المتواضع (حيث أن المستوى المطلوب لهذا نصب هو: ليسانس في العلوم المالية)، وهذا أثر على تأدية وظيفته وبالتالي على جيته .

-إطار مسيير في حسابات الموانئ: إن إنتاجية إطارالمكلف بتسيير حسابات الموانئ، و ضعيفة، بالنظر إلى ما تم تحديد من طرف الإدارة. إن عدم رضى المعني عن صب عمله وكذا مرتبه، أدى به إلى عدم الإهتمام بوظيفته، وبالتالي إلى عدم السعي سين إنتاجيته.

-موظف مكلف بالتحصيل: إن النسبة المتحصل عليها تبين ضعف الموظفة المكلفة تحصيل، وكأنها تقوم بأعمال الكاتبة. إن المعنية ترى أنه غير معترف بإمكانياتها من ف الإدارة، وأنها تستحق منصب أفضل من هذا، فهي قد حاولت مرارا، شغل منصب لفة بالتسويق بالمديرية التجارية، إلا أن المدير التجاري رفض ذلك (مع أن لها شهادة

التسويق). إننا نلاحظ أن عدم رضى المعنية عن منصب عملها وعن مرتبها، أدى بها
، عدم الإهتمام بعملها، ولا إلى تحسين إنتاجيتها.

-إطار مسير في التحصيل: إن إنتاجية الإطار المسير في التحصيل، تبدو ضعيفة، ولم
ل إلى المستوى المسطر من طرف الإدارة. إن عدم رضى المعنية عن منصب عمله
ن مرتبه، أدى به إلى إهمال بعض واجباته، حيث يرى أنه يستطيع شغل منصب
رمن هذا، وبالتالي الحصول على مرتب أكبر من هذا.

- إطار محاسب: يبدو على أن إنتاجية كل الإطارات المحاسبة ضعيفة تتفاوت فيما
ها نسبيا، إلا أنها لم تصل إلى المستوى المقرر مبدئيا من طرف الإدارة.

فبالنسبة للموظف رقم (01) والذي يشتغل بدائرة تحصيل الديون والموانئ،
ضح أن المستوى الضعيف للمعني حال بينه وبين تحقيق كل المخرجات المطلوبة منه.

ب- بالنسبة للموظف رقم (02) والذي يشتغل بدائرة المالية، يبدو أن مستواه البسيط
عاقاته الجسدية (الرجلين)، أدت به إلى عدم تحقيق إنتاجية لا بأس بها.

ج- بالنسبة للموظفة رقم (03) والتي تم توظيفها بدائرة تحصيل الديون وحسابات
وانئ، عن طريق المحسوبية، يبدو أنها لم تستطيع الوصول إلى الإنتاجية الموجودة،
ها تهتم بأمور أخرى غير الوظيفة.

د- بالنسبة للموظفة رقم (04) والتي تشتغل بدائرة المالية، إن غياباتها المتكررة،
ستعمالها المفرط للهاتف، أدى إلى عدم الحصول على إنتاجية مرضية.

و- وبالنسبة للموظف رقم (05) والذي يشتغل بدائرة المحاسبة العامة، يظهر أنه لم
ق إنتاجية لا بأس بها، لعدم الرضى عن أجره.

- كاتبة مديرية المالية والحسابات : إن إنتاجية كاتبة مديرية امالية والحسابات، تبدو
ر مرضية بالنسبة لما تم تحديده أصلا من قبل الإدارة. ويظهر عدم رضى المعنية
صب عملها وبأجرها، أثر عليها في تأدية وظيفتها، وبالتالي على إنتاجيتها.

دسا- قياس إنتاجية موظفي مديرية الشؤون القانونية :

بلغ عدد موظفي مديرية الشؤون القانونية، إلى غاية 31 ديسمبر 2000
0) ستة موظفين، وهم موزعين كالأتي :

الجدول رقم (35)

توزيع موظفي مديرية الشؤون القانونية حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	عمال تنفيذ	المجموع
01	04	01	00	06

إن المهام الرئيسية لهذه المديرية هي المساعدة القانونية لجميع الهيئات التابعة
ركة، ونشاطات قضايا المنازعات .

إذن سنقوم بقياس إنتاجية كل موظفي المديرية، ما عدى المدير، الذي لا يدخل في
تمع البحث.

جدول رقم (36)

جدول قياس الإنتاجية الإنتاجية بمديرية الشؤون القانونية

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
ف مكاف بما قبل المنازعات مين	أنثى	09	02	26.296,84	%22
مسير مكاف بالتأمين	ذكر	11	06	25.209,18	%54
ن دائرة المنازعات والتحكيم ري	ذكر	09	05	51.281,08	%55
مسير مكاف بالمنازعات نية	أنثى	14	09	28.500,65	%64
المديرية	أنثى	10	05	30.285,17	%50

ا-الموظف المكاف بما قبل المنازعات والتأمين: إن إنتاجية المسيرة لما قبل النزعات، و أنها ضعيفة، إن عدم رضى المعنية عن منصب عملها ومرتبها، حيث ترى أنها معية فيجب أن تكون إطارة وليست مسيرة قد أثر عليها سلبا، مما انعكس على جيتها. كما أنها ترى أن المدير لا يولي لها أي أهمية، بالمقارنة مع زملائها (إن رف المدير جاء كرد فعل عن تصرفاتها، واللامبالاة التي تبديها في عملها).كما أن يابات المتكررة، واستعمالها المفرط للهاتف ينقص من إنتاجيتها المتحصل عليها.

إطار مسير مكاف بالتأمين: إن إنتاجية الإطار المسير المكلف بالتأمين، تعتبر غير ضية، إذا نظرنا إلى ما تحديده من طرف الإدارة. إن عدم رضى المعني عن أجره، قد ون له تأثير عن مستوى إنتاجيته.

رئيس دائرة المنازعات والتحكيم البحري: إنتاجية رئيس دائرة المنازعات والتحكيم حري، تبدو غير مرضية، ولم تصل إلى المستو المقرر من طرف الإدارة أصلا.

سوء العلاقة بين المعني وبين المدير العام (حيث حسب هذ الأخير أنه حاول الإستقالة ة مرات، سببه يعود إلى سوء معمالة المدير العام له)، وكذلك عدم رضى المعني مر عن مرتبه ومنصب عمله، أدى به إلى عدم الإهتمام بتحسين إنتاجيته.

إطار مسير الملكف بالمنازعات الوطنية: رغم أن الموظفة مواظبة في عملها، وهذا تراف مدير ها ومسؤولها المباشر. إلا أنها لم تصل إلى الإنتاجية المسطرة أصلا من الإدارة. إلا أن المعنية ترى أن رأيها لا يؤخذ بعين الإعتبار من طرف المدير حسب يها، وهذا مايحدث في نفسيتها إعاقة تمنعها من القيام بكل المهام الموكلة إليها.

كاتبة مديرية الشؤون القانونية: إن إنتاجية الكاتبة لم تصل إلى المستوى المسطر له الإدارة. إن عند إدخالنا لمدخلات أخرى كالإستعمال المفرط للهاتف، والأخطاء تكررة والعديدة، تجعل إنتاجية المعنية تتراجع إلى مستوى أدنى. إن عدم رضى المعنية أجرها، أدى بها إلى عدم سعيها لتحسين إنتاجياتها.

ابعا - قياس إنتاجية موظفي مديرية الشؤون الإدارية:

بلغ عدد موظفي مديرية الشؤون الإدارية، إلى غاية 31 ديسمبر 2000 (33) ثة وثلاثون موظف، وهم موزعين كالأتي :

الجدول رقم (37)

توزيع موظفي مديرية الشؤون الإدارية حسب الفئات

ارات عليا	إطارات	موظفين مهرة	عمال تنفيد	المجموع
01	08	10	14	33

المهام الرئيسة لهذه المديرية، فهي :

تقويم وتسيير وتحديد سياسة في ميدان الموارد البشرية، وتنمية الوسائل امة للشركة والسهر على صيانتها.

جدول رقم (38)

جدول قياس الإنتاجية بمديرية الشؤون الإدارية

الموظفين	الجنس	عدد المهام المطلوبة/دوريا	عدد المهام المنجزة فعليا	كتلة الأجور/شهريا بالدينار الجزائري	الإنتاجية بالنسبة المئوية
، المديرية	أنثى	11	04	31.600,97	%36
ن دائرة الموارد البشرية	ذكر	15	10	51.287,78	%66
ـ مسير لأجور الموظفين	ذكر	05	04	40.276,32	%80
ـ مسير إداري وتسيير الموظفين	أنثى	12	05	42.109,83	%41
ـ إداري وإجتماعي	أنثى	09	04	36.628,94	%49
ـ مسير للشؤون العامة	ذكر	12	04	44.138,24	%33
ف مكلف بالنظافة والأمن	ذكر	17	03	35.259,12	%17
ـ مسير في وسائل الإتصال	ذكر	05	05	54.176,67	%100
ـ العلاقات الخارجية ومكتب د العام والأرشيف	أنثى	19	10	34.727,45	%52
ـ مسير لحظيرة السيارات خازن	ذكر	09	05	45.263,40	%55

كاتبة المديرية : إن إنتاجية الكاتبة تبدو ضعيفة، حيث أنها لم تصل إلى المستوى التي تسطيره من طرف الإدارة. إن عدم رضى المعنية عن أجرها، أثر على أداءها ظيفي، مما أدى إلى ضعف إنتاجيتها.

رئيس دائرة الموارد البشرية: إن إنتاجية رئيس دائرة الموارد البشرية لم تصل إلى ستوى المطلوب والمسطر له من طرف الإدارة. حتىأن المهام المنجزة، فيها نقص ر، فمثلا المهمة رقم (02) هناك عدد كبير من ملفات الموظفين غير كاملة، كما أن همة رقم (09) هناك بعض حوادث العمل يتم التصريح عنها بعد مدة، مما ينجر عنها وبات مالية تتحملها الشركة. كذلك نجد أن المهمة رقم (14) لاحظنا أن طريقة تسيير ظفي مصلحته غير صارمة، مما أدى بالموظفين إلى عدم إحترامه، بعدم تنفيد أوامره، راءة الجرائد في أوقات العمل،...إلخ.

لاحظنا أن كل الأعمال التي يتم إنجازها المعني تنقصها الدقة، وهذا ما يجعله يعيد له عدة مرات، مما ينجر عنه مضعية للورق وللمواد الأولية. كما أن المستوى المحدود عني (متوسط)، أثر سلبا على تأديته لوظيفته. حيث أن من المفروض أن الذي يشغل ا المنصب يكون متحصل على شهادة ليسانس في العلوم الإنسانية.

إطار مسيير لأجور الموظفين: إن إنتاجية إطار تسيير أجور الموظفين، تبدو أنها لم ل إلى المستوى المسطر له أصلا من طرف الإدارة. كما أن بعض العمليات التي يتم ازها فيا بعض التحفظات، فمثلا المهمة رقم (01) نجد أن إعداد المرتبات وخصوصا تبات البحارة، يكون جد متأخر عن موعد المحدد، حيث أنه في بعض الأحيان يصل خر إلى غاية ثلاثة (03) أشهر، إلا أنه مايجب الإشارة إليه في هذه الحالة، أن إعداد جور يتم عبر عدة مراحل ، بالنسبة للبحارة هناك عدة هيئات تشارك في إعداد الأجور، وثائق ترسل في أول الأمر من السفينة ممضية من طرف ربان السفينة، ثم مديرية ية والطواقم التي تراقب كل الوثائق وتقوم بالمصادقة عليها ثم إرسالها إلى مديرية ؤون الإدارية. ومن هنا يتبين مدى إرتباط المصالح داخل الشركة بعضها ببعض، حيث ن هنا لايمكننا فهم الجزء إلا في إطار الكل. ولهذا فإن إعداد الرواتب إذا حدث فيها ير نجد أنه ليس إطار تسيير أجور الموظفين وحده المسؤول عن هذا التأخير.

ا أن هذا المنصب يتطلب أن يكون صاحبه متحصل على شهادة ليسانس في الإقتصاد، أن المعني له ليسانس في علم الإجتماع. كما أن عدم رضى المعني عن منصب عمله ى به إلى عدم تأدية وظيفته كما ينبغي، وبالتالي إلى عدم الوصول إلى المستوى طلوب من الإنتاجية. إن متابعة المعني بملف التكوين (حيث أن من الكلف بالتكورن غر) أدت به إلى عدم التحكم في المهمتين معا (مهمة التكوين والرواتب).

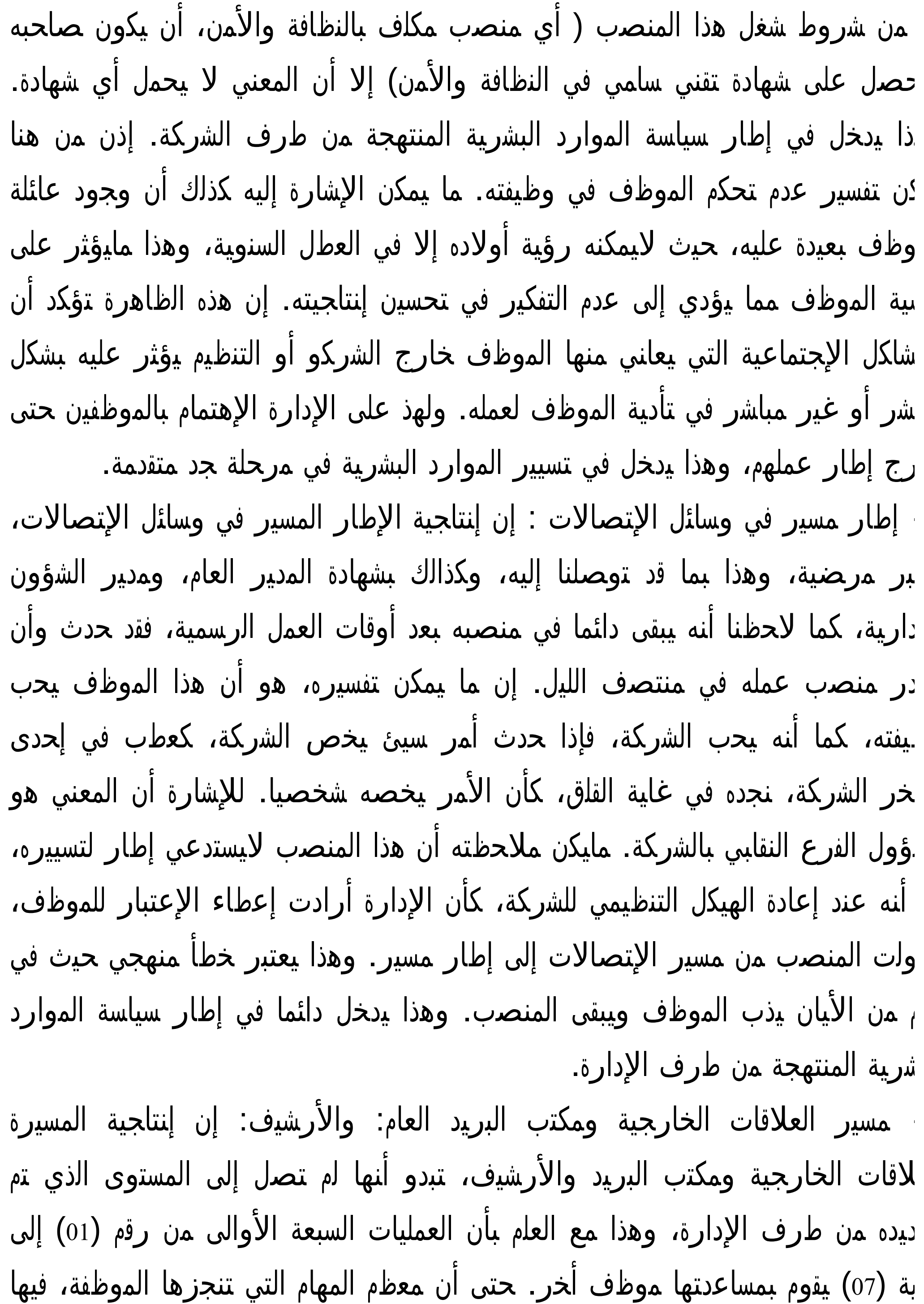
إطار مسير إداري ومسييير للموظفين: إن إنتاجية إطار تسيير إداري وتسيير وظفين، تبدو ضعيفة، حتى أن المهام المنجزة من طرفها فيها عدة نقائص. فمثلا همة رقم (04) هناك عدة وثائق لا تعدها، حتى أن معظم الموظفين يذهبون في إجازات ن شهادة الإجازة. إذا لو أخذنا بعين الإعتبار النقائص المسجلة على المهام المنجزة ضح أن الإنتاجية ستكون أقل بكثير من الرقم المتحصل عليه. كما أن التأخرات

ستمرة، والغيابات المتكررة، المشاكل العائلية، قد أثرت سلبا على تأدية الموظفة ظيفتها. إن إحساس المعنية بأن حقها مهضوم(حيث لم يتم منحها لبعض العلاوات، أدى ، إصرارها إلى عدم تحسين إنتاجيتها. أن ما يمكن الإشارة إليه أن المعنية تقضي جل نها في قراءة الجرائد، ةهذا أمام مرأى من مسؤولها المباشر، وعندما لإقتربنا منها عرفة السبب، تبين أنها رأت عدد كبير من الموظفين الذين لا يبدلون أي جهد لم مرتبات تبرة ولهم كل الإمتيازات، مع العلم أن المعنية وبإعتراف مسؤولها المباشر كانت ظفة مجتهدة. ومن هنا يتبين أن الموظف إذا رأى أن مجهوداته لا يعترف بها يؤدي ا إلى تحطيم معنوياته، وإلى عدم تحسين إنتاجيته، بل إلى عرقلة إنتاجية الأخرين.

مسير إداري وإجتماعي: إن إنتاجية المسيرة الإدارية والإجتماعية تبدو غير مرضية، ، أضفنا في المدخلات عناصر أخرى، كالإستعمال المفرط بهاتف لأغراض خاصة، خفضت نسبة الإنتاجية. إن كل من رئيس دائرة الموارد البشرية ومدير الشؤون دارية غير راضيان على الأداء الوظيفي للموظفة. لقد قمنا بأعمال حسابية بسيطة، ستنتجنا أن بقاء المعنية في بيتها يكلف الشركة أقل من بقاءها في منصب عملها، حيث تعمل يوم في الأسبوع، أما باقي الأيام الأخرى فهي تقرأ الجرائد، وتتصل دوما ستمرار بعائلتها وبأصدقاءها.

قياس إنتاجية إطار مسير للشؤون العامة: إن إنتاجية إطار مسير للشؤون العامة تبدو عيفة. إن عدم رضى المعني عن منصب عمله أثر عليه كثيرا، وأثر على تأديته ظيفته، مما إنعكس سلبا على إنتاجيته. حيث أن المعني كان في السابق رئيس دائرة ؤون العامة بالنيابة، حيث كان ينتظر من الإدارة تثبيته بعدما شغل المنصب إلى أكثر خمسة (05) سنوات. إلا أن الإدارة وبعد إعادة الهيكل التنظيمي للشركة، تم تعيينه طار مسير للشؤون العامة، مع أن منصب رئيس الدائرة شاغر إلى حد كتابة هذه سطور. مع العلم اللائحة الداخلية للشركة تنص على أن إذا شغل موظف منصب عمل يابة لمدة أكثر من (12) شهرا يثبت فيه. وهذا يعود إلى طرقة تسيير الموارد البشرية طرف الإدارة.

المكلف بالنظافة والأمن: إن إنتاجية المسير المكلف بالنظافة والأمن، تبدو ضعيفة.


من شروط شغل هذا المنصب (أي منصب مكلف بالنظافة والأمن، أن يكون صاحبه تحصل على شهادة تقني سامي في النظافة والأمن) إلا أن المعني لا يحمل أي شهادة. ذا يدخل في إطار سياسة الموارد البشرية المنتهجة من طرف الشركة. إذن من هنا كن تفسير عدم تحكم الموظف في وظيفته. ما يمكن الإشارة إليه كذلك أن وجود عائلة وظف بعيدة عليه، حيث لايمكنه رؤية أولاده إلا في العطل السنوية، وهذا مايؤثر على سية الموظف مما يؤدي إلى عدم التفكير في تحسين إنتاجيته. إن هذه الظاهرة تؤكد أن شاكل الإجتماعية التي يعاني منها الموظف خارج الشركو أو التنظيم يؤثر عليه بشكل شر أو غير مباشر في تأدية الموظف لعمله. ولهذ على الإدارة الإهتمام بالموظفين حتى رج إطار عملهم، وهذا يدخل في تسيير الموارد البشرية في مرحلة جد متقدمة.

إطار مسير في وسائل الإتصالات : إن إنتاجية الإطار المسير في وسائل الإتصالات، بر مرضية، وهذا بما قد توصلنا إليه، وكذالك بشهادة المدير العام، ومدير الشؤون دارية، كما لاحظنا أنه يبقى دائما في منصبه بعد أوقات العمل الرسمية، فقد حدث وأن در منصب عمله في منتصف الليل. إن ما يمكن تفسيره، هو أن هذا الموظف يحب يفته، كما أنه يحب الشركة، فإذا حدث أمر سيئ يخص الشركة، كعطب في إحدى خر الشركة، نجده في غاية القلق، كأن الأمر يخصه شخصيا. للإشارة أن المعني هو ؤول الفرع النقابي بالشركة. مايكن ملاحظته أن هذا المنصب لايستدعي إطار لتسييره، أنه عند إعادة الهيكل التنظيمي للشركة، كأن الإدارة أرادت إعطاء الإعتبار للموظف، ولت المنصب من مسير الإتصالات إلى إطار مسير. وهذا يعتبر خطأ منهجي حيث في م من الأيان يذب الموظف ويبقى المنصب. وهذا يدخل دائما في إطار سياسة الموارد شرية المنتهجة من طرف الإدارة.

مسير العلاقات الخارجية ومكتب البريد العام: والأرشيف: إن إنتاجية المسيرة لاقات الخارجية ومكتب البريد والأرشيف، تبدو أنها لم تصل إلى المستوى الذي تم ديده من طرف الإدارة، وهذا مع العلم بأن العمليات السبعة الأوالى من رقم (01) إلى بة (07) يقوم بمساعدتها موظف أخر. حتى أن معظم المهام التي تنجزها الموظفة، فيها

طاء كثيرة، وهي تعاد بإستمرار، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والمواد الأولية، وإلى طيل، وتأخير العمليات المستعجلة.

- إطار مسير لحظيرة السيارات والمخازن: إن إنتاجية إطار مسير لحظيرة السيارات مخازن، تبدو أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب. حتى أن الأعمال التي ينجزها فيها ة نقائص: مثلا المهمة رقم (02) حيث توزيع المواد المخزنة على الهيئات بطلب من ه الأخيرة، يكون في أغلب الأحيان متأخر، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل عمل في مصلحة المصالح. فلقد لاحظنا مثلا أن التأخر في تزويد مصلحة الرواتب بالورق الخاص رواتب Papier Listing يؤدي إلى التأخر في دفع الرواتب في أجالها المحددة. كما أن ستوى المحدود للمعني، جعلته لايستطيع التحكم في كل المهام الموكل إليه (للعلم أن عني قد تم توظيفه في البداية كسائق).

ـبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية:

إن إستمارة الإستبيان (أنظر الملحق رقم 6) كانت موجهة أساسا إلى ـتمع البحث المكون من 67 موظف، إلا أن هناك موظفين لم يجيبا على الإستمارة، ـوظف الأول وهو إطار في المديرية التجارية وهو في حالة إستدعاع، أما الثاني فهو ـار بمديرية التوكيلات، والذي إمتنع عن الإجابة على إستمارة الإستبيان.

ـ يبقى في المجموع 65 موظفا.

الجدول رقم (39)

طريقة التوظيف بالشركة

التوظيف بالشركة	التكرار	النسبة
عن طريق الإعلان	00	%00
عن طريق طلب خطي	35	% 53,8
عن طريق التوصية	28	% 43,1
طرق أخرى	02	% 3,1
المجموع	65	% 100

نجد أن نسبة كبير من المبحوثين تم توظيفهم عن طريق طلب خطي وعن طريق
ىصية، إلا أنه وبعد مراجعة ملفات المعنيين، وجدنا أن (12) موظفا ممن صرحوا بأنهم
توظيفهم عن طرق طلب خطي، وجدنا أنه قد تم توظيفهم عن طريق التوصية أي
حسوبية، وعليه فتصبح نسبة الموظفين الذين تم توظيفهم عن طرق التوصية 61,53%،
ي نسبة لها دلالة في كيفية التوظيف بالشركة.

الجدول رقم (40)

الرضى عن منصب العمل

رضى عن منصب العمل	التكرار	النسبة
نعم	41	%63,1
لا	24	% 36,9
المجموع	65	% 100

حظ أن معظم المبحوثين (63,1%) راضين عن منصب عملهم، وهذا ما يدا على أن
ظم الموظفين لايريدون تغيير منصب عملهم، وهذا مايقلل من نسبة الدوران(Turn-Over)
ـل الشركة.

الجدول رقم (41)

الأجر القاعدي

النسبة	التكرار	الأجر القاعدي
%00	00	أقل من 10.000 دج
% 72,3	47	مابين 10.000 و20.000 دج
% 27,7	18	مابين 20.001 و 30.000دج
%00	00	أكثر من 30.000 دج
% 100	65	المجموع

حظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين (72,3%) لهم أجر قاعدي يتراوح مابين 10.0 دج و20.000 دج، وإذا قارنا هذا الأجر مع الأجر الوطني الأدنى والمقدر بـ:8.000 دج د أن معظم المبحوثين لهم أجر مرتفع، وبالتالي فإن الحافز المادي الذي تعرضنا له في انب النظري في هذه الحالة يكون له مفعول سلبي، وعليه فعلى الإدارة تستعمل الحافز المادي بكل تحفظ.

الجدول رقم (42)

الرضى عن الأجر الحالي

النسبة	التكرار	الرضى عن الأجر الحالي
% 29,2	19	نعم
% 70,8	46	لا
% 100	65	المجموع

د أن معظم أفراد مجتمع البحث (70,8%) غير راضين عن أجرهم القاعدي.
ذا رغم أن أجرهم مقارنة بباقي القطاعات يعتبر لابأس به.

الجدول رقم (43)

الإطلاع على اللائحة الداخلية للشركة

الإطلاع على اللائحة	التكرار	النسبة
نعم	35	% 53,8
لا	30	% 46,2
المجموع	65	% 100

إذن هناك (53,8%) من مجتمع البحث قد إطلعوا على اللائحة الداخلية للشركة، 46,2%) لم يطلعوا على هذه اللائحة، ولكن في حقيقة الأمر أغاب المبحوثين الذين ابوا بنعم، لم يطلعوا على هذه اللائحة، وذلك بعدما طرحنا عليهم بعض الأسئلة الخاصة ض المواد، فلم يستطيعوا الإجابة عليها، وبالتالي فإن القراءة الثانية للجدول أعلاه تبين أغلبية المبوحثين ليسوا على دراية بالنظام الداخلي للشركة، وبالتالي فهم معرضون رتكاب بعض الأخطاء دون علمهم بأنهم قد يعاقبون عليها، وهذا ما يوضح عدم شرح دارة النظام العام الداخلي للموظفين.

الجدول رقم (44)

العلم بنظام حوافز بالشركة

العلم بنظام حوافز بالشركة	التكرار	النسبة
نعم	13	% 20,00
لا	52	% 80,00
المجموع	65	% 100

ن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة لمجتمع البحث (80%) لا تعلم أن هناك نظاما للحوافز شركة، وهذا مايفسر عدم إستغلال هذا النظام من طرف الإدارة في رفع إنتاجية وظف.

الجدول رقم (45)

مدى مساعدة نظام الحوافزعلى تحسين الإنتاجية

النظام الحوافز	التكرار	النسبة
يساعد	17	% 70,8
لا يساعد	07	% 29,2
المجموع	24	% 100

د أن من بين (24) موظف الذين أجابوا على هذا السؤال، هناك (70,83%) يرون أن ا النظام يحفز الموظف على تحسين إنتاجيته.

الجدول رقم (46)

العوامل التي تساعد الموظف على إنتاجية أكثر

(متعدد الإجابات)

العوامل	التكرار	النسبة
التكوين	48	% 33,6
الحوافز	36	% 25,2
الإدارة بالأهداف	07	% 4,9
المشاركة	21	% 14,7
تصميم العمل	07	% 4,9
ديناميات الجماعة	24	% 16,8
المجموع	143	% 100

نجد أنه من خلال هذا الجدول أن جواب معظم المبحوثين كان لأكثر من عامل دد، وعليه نجد أن التكوين إحتل المرتبة الأولى لإهتمامات الموظفين بنسبة (33,6%) تأتي الحوافز في المرتبة الثانية بنسبة (25,2%)، ثم تأتي ديناميات الجماعات في رتبة الثالثة بنسبة (16,8%)، ثم تأتي المشاركة في المرتبة الرابعة بنسبة (14,7%).

هكذا نرى أن الموظفين يتجه أغلبهم إلى التكوين والحوافز من بين العوامل التي تؤثر ى إنتاجية الموظف.

الجدول رقم (47)

العامل الأكثر تأثيرا على إنتاجية الموظف

العامل الأكثر تأثيرا	التكرار	النسبة
العامل المادي	38	% 58,46
العامل المعنوي	27	% 41,54
المجموع	65	% 100

نجد أن العامل المادي بالنسبة للمبحوثين هو الأكثر تأثيرا على الموظف في ية وظيفته بنسبة (58,46 %)، وهذا مايدل على أن الجانب المادي له أهمية كبيرة في ثير على أداء الموظف لوظيفته، وهذا دون إهمال الجانب المعنوي الذي لا يمكن ستغناء عنه. وهذا مايؤكد، ماتم ذكره في الجانب النظري بأن الجانب المادي يؤثر على وظف في بلدان العالم الثالث، وذلك راجع أساسا إلى ضعف القدرة الشرائية لهذا وظف، وبالتالي يرى بأن العامل المادي يأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير على داء الوظيفي، ومن ثم الإنتاجية.

الجدول رقم (48)

الإستفادة من التكوين في مجال العمل

الإستفادة	التكرار	النسبة
نعم	21	% 32,31
لا	44	% 67,69
المجموع	65	% 100

نجد أن معظم المبحوثين بنسبة (67,69%) لم يستفيدوا من التكوين في مجال عملهم، ذا مايؤكد أن هذا العامل له تأثير كبير على إنتاجية الموظف.، حيث قد أثر هذا فعلا ى تأدية وظيفتهم اليومية.

الجدول رقم (49)

الهدف من التكوين المتواصل

النسبة	التكرار	الإنتظار من التكوين المتواصل
% 80	52	للحصول على معلومات تساعدك على أداء عملك؟
% 20	13	لطلب ترقية؟
% 100	65	المجموع

د أن أغلبية الموظفين المبحوثين (80%) يرون أن الهدف من التكوين في مجال عملهم، لتأدية وظيفتهم على أحسن وجه، وهذا لتحسين إنتاجيتهم.

الجدول رقم (50)

مدى المشاركة في إتخاذ القرارلأمر يهم المؤسسة

النسبة	التكرار	المشاركة في إتخاذ القرار
% 10,77	07	نعم
% 89,23	58	لا
% 100	65	المجموع

حظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين بنسبة (89,23%) لا يشاركوا في إتخاذ القرار ر يهم الشركة، أي أن الموظفين لا يشاركون في إتخاذ القرار في الشركة، وهذا ؤدي بالموظف إلى عدم الإهتمام بمستقبل الشركة، وبالتالي بإنتاجيتهم.

الجدول رقم (51)

ى ضرورة إستشارة الموظفين في أمر يخص مستقبل المؤسسة

النسبة	التكرار	ضرورة الإستشارة
% 72,3	47	ضروري
% 27,7	18	غير ضروري
% 100	65	المجموع

د أن (72,3%) من المبحوثين يرون أن إستشارتهم في أمر يخص مستقبل الشركة أمر روري، وهذا لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءا من هذا الكل، وأن الأمر الذي يخص الكل ص الجزء، وهذا ما يبين مدى إهتمام الموظفين بمستقبل الشركة، وأنهم معنيون بحالة ركة، حيث مادامت الشركة وحالتها المالية بخير فهم في حالة نفسية جيدة، والعكس حيح، وهذا ما يجعل ضرورة الإدارة أخذ بعين الإعتبار هذا الجانب المهم في التسيير.

الجدول رقم (52)

علاقة الموظف مع زملاءه الموظفين

العلاقة	التكرار	النسبة
حسنة	40	% 61,5
حسنة نوعا ما	25	% 38,5
سيئة	00	% 00,00
المجموع	65	% 100

حظ أن معظم المبحوثين (61,5%) لهم علاقة حسنة مع زملائهم الموظفين، وهذه النسبة مة، حيث تعكس الجو الإجتماعي السائد في فرق العمل داخل الشركة.

الجدول رقم (53)

تأثير الجو السائد في العمل على إنتاجية الموظف

الجو السائد في العمل	التكرار	النسبة
يؤثر	60	% 92,3
لا يؤثر	05	% 07,7
المجموع	65	% 100

خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين (92,3%) يرون أن الجو السائد في العمل ي يوجد فيه الموظف يؤثر على أداء الموظف لوظيفته وبالتالي إما أن يضاعف من جية أو يعمل على خفضها. وهكذا نجد الجو السائد في العمل له دور كبير على إنتاجية وظف.

الجدول رقم (54)

مدى إهتمام السياسة التنموية الجزائرية بالموظف

السياسة التنموية	التكرار	النسبة
تهتم	22	%33,8
لا تهتم	38	% 66,2
المجموع	65	% 100

أن هناك (66,2 %) من المبحوثين الذين أجابوا على هذا السؤال يرون أن الموظف لم ن ضمن إهتمامات السياسة التنموية الجزائرية منذ الإستقلال، وبالتالي همش الموظف المسار التنموي، وعليه فقد تم إهمال عنصر هام من عناصر التنمية، مما يجعل وظف لايشعر بأنه يشكل ركيزة أساسية في التنمية، فلا يحاول تحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (55)

أولويات التنمية في الجزائر

أولويات التنمية	التكرار	النسبة
العامل البشري	34	%52,3
العمال التكنولوجي	31	% 47,7
المجموع	65	% 100

د أن (%52,30) من موظفين عينة البحث يرون أن أولوية التنمية في الجزائر تكون في امل البشرية، أي أنه يجب الإعتماد على العنصر البشري في عملية التنمية.أما (%47,70) ون أن أولوية التنمية تكون بالعامل التكنولوجي.

الجدول رقم (56)

مدى رضى المتعاقد على وضعيته

رضى المتعاقد	التكرار	النسبة
راض	0	%00
غير راض	9	% 100
المجموع	9	% 100

ذا السؤال خاص بالمتعاقدين، حيث نجد أن 100% من المتعاقدين غير راضين عن ضعيتهم كمتعاقدين، وهكذا نرى أن كل المتعاقدين المبحوثين غير راضين عن وضعهم داري، مما يؤثرسلبا على أداء وظيفتهم.

الجدول رقم (57)

تأثير وضعية التعاقد على الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	تأثير وضعية التعاقد
%88,9	08	تؤثر
% 11,1	01	لا تؤثر
% 100	65	المجموع

د أن معظم المتعاقدين (%88,9) يقرون أن وضعيتهم كمتعاقدين قد أثرت على أداءهم ظيفي وبالتالي على إنتاجيتهم.

الجدول رقم (58)

أولويات المتعاقد التي يرى لها علاقة بوظيفته

النسبة	التكرار	الأولويات
%77,8	07	التثبيت في منصب العمل
% 22,2	02	تحسين المرتب
%00	00	تغيير منصب العمل
% 100	09	المجموع

د أن أغلبية المتعاقدين (%77,8) يرون أن تثبيتهم في منصب عملهم، يعتبر من ولويات التي يجب البدء فيها قبل أي شيء أخر، وهذا مايدل على أن المتعاقد غير مئن على منصب عمله وبالتالي على مستقبه، ولهذا فإنه لايستطيع تحسين إنتاجايته و خائف على مستقبله، فالأمر بالنسبة إليه التثبيت أولا، ثم التفكير في تحسين الإنتاجية يا.

الجدول رقم (59)

العلاقة بين الجنس والرضى عن منصب العمل

الجنس / الرضى عن منصب العمل	ذكـــــــــــــر		أنثى		المجمــــــوع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	28	%43,1	13	%20	41	%63,1
لا	12	%18,4	12	%18,5	24	%36,9
المجموع	40	%61,5	25	%38,5	65	%100

د أن النسبة الكبيرة من الموظفين الذي هم راضون عن منصب عملهم من الذكور بة (%43,1). كما نجد أن نسبة الرافضين للمنصب عملهم هي متساوية بين الذكور لإناث.

الجدول رقم (60)

العلاقة بين الجنس وطبيعة الحوافز التي تؤثر على إنتاجية الموظف

الجنس / الحوافز التي تؤثر على إنتاجية الموظف	ذكـــــــــــــر		أنثى		المجمــــــوع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الحوافز المادية	20	%30,8	18	%27,7	28	%58,5
الحوافز المعنوية	20	%18,7	07	%10,8	27	%41,5
المجموع	40	%61,5	25	%38,5	65	%100

د أن نسبة كبير من الموظفين يرون أن الحافز المادي هو الأكثر تأثيرا على إنتاجية وظف. كما أن الإناث تمثل أكبر نسبة (27,7%) التي ترين أن الحوافز المادية هي كثر تأثيرا على إنتاجية الموظف.

الجدول رقم (61)

العلاقة بين الجنس وإستشارة الموظف في أمر يخص مستقبل الشركة

ضرورة إستشارة الموظف / الجنس	ذكـــــــر		أنثى		المجمـــوع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	29	%44,6	18	%27,7	52	%72,3
لا	11	%16,9	07	%10,8	13	%27,7
المجموع	40	%61,5	25	%38,5	65	%100

حظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يرون أنه من الضروري إستشارتهم في ـ يخص مستقبل الشركة قد وصلت إلى (%72,3)، حيث نجد أن نسبة الذكور والإناث ساوي بالنظر إلى العدد الأصلي، أي أن (%27,7) بنعم بالنسبة للإناث، و(%44,6) بالنسبة كور، وهكذا نجد أن الموظفين يريدون أن يشاركوا في أمر وقضايا تخص الشركة، اك لأنهم يرون أنهم معنيون أكثر من غيرهم، لأن في حالة ما إذا حدث أمر يخص ركة، سينعكس عليهم سلبا، لأنها تعتبر مصدر رزقهم.

الجدول رقم (62)

العلاقة بين السن والحافز الأكثر فعالية على إنتاجية الموظف

لحوافز التي تؤثر على إنتاجية الموظف	الحافز المادي		الحافز المعنوي		المجمـ ـ ـو ع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أقل من 25 سنة	00	%00	01	%01,5	52	%01,5
بين 25 و 35 سنة	03	%04,6	14	%21,5	13	%26,1
ثر من 35 إلى 45 سنة	21	%32,3	17	%16,2	13	%58,5
أكثر من 45 سنة	05	%07,7	04	%06,2	13	%13,9
المجموع	29	%44,6	36	%55,4	65	%100

د أن أعلى نسبة وهي (%32,3) تمثل فئة السن بين 35- 45 سنة التي ترى أن الحافز ادي هو الأكثر تأثيرا على إنتاجية الموظف، وهذا مايوضح أن كل ما تقدم الموظف في ن كلما كان الجانب المالي هو الأكثر تأثيرا عليه، ويمكن تفسير هذه الظاهرة، بأن بية هذه الفئة متزوجين ولهم أطفال، فالأمر يتعلق بالقدرة الشرائية للموظف.

ا نجد أن فئة السن أكثر من35 إلى 45 سنة تميل أكثر إلى الحافز المعنوي بنسبة (%58,2 هي نسبة تعتبر جد مهمة، والتي تؤكد على أن الموظفين في هذه الفئة، بإختلاف ناسهم، يرون أن الجانب المعنوي من التقدير والمعاملة الحسنة والإعتراف علنا أعمال المنجزة، والترقية ...إلخ هي التي تساعد الموظف على الأداء الجيد لوظيفته لتالي الحصول على إنتاجية جيدة.

بحث الرابع: تحليل البيانات الميدانية

لقد درسنا في الفصول السابقة الأساليب والعوامل التي تؤدي الى رفع نتاجية والتي لها علاقة بالموظف وهي :التدريب والتكوين، الدوافع والحوافز، الإدارة أهداف، المشاركة، تصميم العمل، ديناميات الجماعات، تسيير الموارد البشرية.

1- التدريب والتكوين في كالترام:

تنص المادة 27 من اللائحة الداخلية للشركة [1] أن التكوين والتأهيل وإعادة ريب إلزاما تخضع اليه الشركة وكافة المستخدمين حسب الإحتياجات ، ويتم إعداد طبيق برنامج التكوين بعد أخذ رأي لجنة المستخدمين والتكوين.

ا تنص المادة 31 من الائحة الداخلية للشركة على أنه وفي كل الأحوال يجب أن نجيب أي تكوين أو تربص أو إعادة تأهيل لمتطلبات وإحتياجات تقرها الشركة.

م مديرية الشؤون الإدارية ، بإعداد برنامج تكوين سنوي ، خاص بموظفي الشركة ، ظفي المقر والفرع بطرابلس والبحارة.

خذ على سبيل المثال برنامج التكوين لعام 1997 والذي نجد فيه مجموع 41 من موظفي قر مبرمجين للإ ستفادة من التكوين لعام 1997. وهم موزعين بين دراسات عليا بصات، أيام دراسية، منتديات(*). إلا أنه ما تم ملاحظته في الواقع هو :

سبة للدراسات العليا :

الأمر يتعلق بثلاثة طلاب وليسو موظفين، تم إرسالهم إلى الإسكندرية (مصر) كاديمية العربية للعلوم والتكنولوجية لمزاولة دراستهم في التكنولوجية البحرية. إلا أن ية إنتقاءهم كانت في ظروف غامضة و بطريقة غير تنظيمية مخالفة للنظام الداخلي

لائحة الداخلية للشركة تم مناقشتها وتعديلها من طرف مجلس الإدارة أثناء إجتماعه بتاريخ 12 -03- 1997 ،وتم إعتمادها من طرف عية العامة بتاريخ 11-1998،06،12.

ظر ملحق رقم (2)

ركة والقانون رقم 11/90 الخاص بعلاقات العمل، مما أدى إلى حالة تدمر من قبل وظفين (البحارة وعمال المقر)، ومن هنا يتبين لنا خلفية هذا التكوين. ولقد بلغت كلفة استهم بالنسبة للشركة من بين منحهم ومستحقاتهم الدراسية ما يقارب : 12.671.596,00 ار جزائري

الجدول رقم (63)

التكاليف الدراسية للطلاب الموفدين للدراسة بمصر

الطالب	تكاليف الدراسة بالدولار الأمريكي	تكاليف الدراسة بالدينار الجزائري
الطالب الأول	50.384,21 د أ	4.030.730,80 دج
الطالب الثاني	59.750,97 دأ	4.078.077,60 دج
الطالب الثالث	48.259,77 دأ	3.860.781,60دج
المجموع	158.394,95دأ	12.671.596,00 دج

المصدر: تقرير النشاط لمديرية الشؤون الإدارية للسنوات 1995-1999

ما يمكن قوله أنه كان بإمكان الشركة الإستغناء عن هذا التكوين الذي كلفها صاريف كبيرة بالعملة الصعبة وخصوصا أنه في تلك الفترة كانت خزينة الشركة في جة ماسة إلى العملة الصعبة، وذلك لمصاريف خاصة بصيانة البواخر. وخصوصا وأن ك في سوق الشغل من لهم شهادات عليا في المجال البحري.

أما بالنسبة للتربصات والمنتديات الخاصة بموظفي المقر ،نجد أنه من بين ، مبرمج لم يستفد سوى 07 موظفين من التربصات. أما الإجراءات المعمول بها ميدانيا ي تختلف تماما عما تم التطرق إليه في الجانب النظري. حيث أن طريقة إختيار وظفين للتكوين لم تكن عن طريق مديرية الشؤون الإدارية وإنما الإختيار يكون دائما ي، فيكون رئيس دائرة الموارد البشرية أخر من يعلم بأن الموظف فلان قد تم إخياره ابعة التكوين. فقد توصلنا من خلال إستمارة الإستبيان أن 44 موظف من مجموع تمع البحث أي نسبة (67,69 %) لم يستفيدو من أي تكوين، وهذه النسبة لها دلالة على معظم موظفو الشركة لم يستفيدوا من أي تكوين يساعدهم على تأدية أفضل لعملهم. ث وجدنا أن 52 موظف أي نسبة (80%) من مجتمع البحث ترى أن التكوين في مجال لهم يساعدهم على التحكم في وظيفتهم أكثر. أي أن معظم الموظفين على دراية بأهمية

كوين في مجال عملهم، وذلك لأن هذا الأخير يساعدهم على التحكم أكثر في أدءهم ظيفي وبالتالي إلى الحصول على إنتاجية أفضل، مما يؤدي إلى زيادة في راتبهم. إلا إدارة الشركة لم تأخذ بعين الإعتبار هذا الجانب.

وأخيرا مايكمن قوله في مجال التكوين بالشركة: إن منصب العمل الخاص تكوين، والذي من المفروض أن يشغله إطار مسير مكلف بالتكوين، شاغر، وهذا عطي دلالة على المكانة الفعلية للتكوين لدى إدارة الشركة. إن إطار مسير الرواتب ادة عن وظيفته الأصلية، يتكفل بملف التكوين، وهذا ما نتج عنه نوع من الإبهاض str لدى هذا الإطار، وذلك بإعتبار أن هذ الأخير كنسق تكثر عليه المطالب في شكل دخلات فهناك من تذهب مباشرة إلى مخرجات ، ولكن هناك من تدخل في النسق حيث كل عقدة (boucle) فتصبح مشكلا يمكن أن يزول أويتلاشى أو يخرج، وهذا بدون تأدية كلف به.

2- الدوافع والحوافز

لقد رأينا في الفصول السابقة ،ما لقيمة الدوافع والحوافز حيث أنه عند دراسة دارة لدوافع الموظفين تستطيع معرفة طبيعة الحوافز التي بإمكانها تطبيقها .

- فلقد رأينا أنه إذا كانت الدوافع تتعلق بالإقرار بأهمية الفرد ،فإن الحوافز تكون فرص رقية ، الإشهار علناعن إنجازات الموظف.

وإذا كانت تتعلق بالأمان ،فإن الحوافز تكون الإعتراف بالأقدمية ،ببرامج التأمين على الحياة .

إذا كانت الدوافع تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي ،فإن الحوافز تكون المشاركة في تحليل العمل، خطط لأخذ مقترحات العاملين ،عقد إجتماعات.

وإذا كانت الدوافع مادية ،فإن الحوافز تكون مادية ،مشاركة الربح ،ترقية داخلية .

إن نظام الدوافع والحوافز في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري نابع أساسا من نظام العلاوات المعمول به، وهذا النظام هو عبارة عن ملخص لقرارات مجلس الإدارة لشركة وليس كما هو معمول به في معظم المؤسسات ،حيث أنه وطبقا للقانون يتم

لموافقة على نظام العلاوات ضمن إتفاقيات جماعية (**convention collective**) والمتكونة
اسامن ممثلي العمال وممثلي الإدارة. ويحتوي هذا النظام على العلاوات الأتية :

علاوة السيارة :

منح لإطارات الشركة الذين يملكون سيارات خاصة وتوزع كالآتي:

إطار سامي :3.500 دج

طار:2.500 دج

علاوة الضرر:

ثلة في الوسخ ،الإرهاق ،ظروف غير صحية ،الخطر .وهي تمنح لعددمن المناصب ي تشتمل على أضرار .ويبلغ مجموع هذه الأضرار على 20 % من الأجر القاعدي.

علاوة العمل المتواصل :

منح شهريا للموظفين الذين يشغلون مناصب عمل ككاتبات الإدارة . وتبلغ من 10 % إلى % من الأجر القاعدي.

علاوة العمل المستقر :

منح شهريا لكل موظف يشغل منصب الحراسة وتقدر ب: 25 % من الأجر القاعدي.

علاوة قدماء المجاهدين:

ح للموظفين الحائزين على صفة قدماء المجاهدين وهي نسبة مئوية تحتسب حسب نون .

علاوة العيدين :

د الفطر 2.500 دج، عيد الأضحى 5.000 دج

علاوة المردودية الفردية :

هد ف هذه العلاوة إلى تثمين المردود الفردي لكل موظف . وتسدد شهريا وهي من 0 ، 20 % من الأجر القاعدي ،وتشتمل عاى حجم العمل ،نوعية العمل ، الحضور مواضبة ،السيرة وطريقة الآداء.

علاوة الشهر الثالث عشر:

ح في نهاية كل سنة مالية لكل موظف الشركة .وهي عبارة عن شهر إضافي زيادة عن
هور الإثنى عشر.

- علاوة الخبرة المهنية :

ي عبارة عن مكافأة الوفاء للشركة .

حتسب : خبرة خارج الشركة 1 % - خبرة داخل الشركة 2 % .

-علاوة النقل :

ح للموظفين الذين لا يستفيدون من وسائل نقل الشركة .

، من 10 كلم 250 دج

10 إلى 20 كلم 500 دج

ر من 20 كلم 700 دج.

- علاوة الأكل :

ي عبارة عن تعويض لمصاريف المأكل وتساوي 100 دج عن كل يوم عمل فعلي .

- علاوة الخزينة :

ح شهريا إلى مسؤول الخزينة المركزية للشركة ، وتقدر ب 1.200 دج .

- علاوة الهاتف :

منح لمسؤولي الشركة .

- الساعات الإضافية

كون تلبية لإحتياجات قصوى وذات طابع إستثنائي.

-علاوة الميزانية :

منح لكل من ساهم في الإعداد المحاسبي للميزانية الختامية وتساوي شهر من مرتب
وظف .

-علاوة العمل الإضطراري:

منح لبعض إطارات الشركة الذين تتطلب وظائفهم الحضور المستمر للشركة وتتراوح
ه العلاوة بين 15 % و 20 % من الأجر القاعدي.

-علاوة الزوجة:
.در ب400 دج تمنح شهريا لكل موظف له زوجة ماكثة في البيت .
- علاوة التأثيث : وتمنح للمغتربين.
-علاوة مصاريف المهمة : داخل بالدينار الجزائري، وفي الخارج بالدولار الأمريكي.
- علاوة التمدرس تمنح لكل موظف له أطفال يزاولون الدراسة في الطورين الأساسي
ثانوي وتقدر ب4000 دج لكل طفل.
-المنحة الدراسية:وتمنح للموظفين الذين يتم إرسالهم في تكوين.

إن 52 من مجموع المبحوثين ليسوا على علم بنظام الحوافز الموجود بالشركة
ذا العدد يمثل نسبة (80 %) من مجتمع البحث وهذا دليل على جهل جل موظفي
ركة بوجود نظام الحوافز بها. وذلك بالرغم من وجود هذا النظام بشكل نسبي في
اقع ومعمول به ميدانيا في بعض المجالات. وهذا الجهل إنما يؤدي في الحقيقة
موظفين الى عدم الإهتمام به، فيصبح هذا النظام عديم التأثير عليهم، وهذا الجهل يعود
اسا الى عدم توضيح الإدارة للموظف مرتبه الأصلي ومرتبه المتغير (هذا الأخير
رتبط بطريقة تأديته لعمله).

لنأخذ كمثال عن نظام الحوافز علاوة الشهر الثالث عشر وقد سبق وأشرنا إليه،
ي يدفع عادة في نهاية كل سنة كعلاوة تساوي الراتب الشهري للموظف.
هذا الشهر في الأصل هو عبارة عن حافز جماعي يدفع للموظفين كتشجيع على ما
وا به خلال العام المنصرم وهذا يكون في حالة تحقيق الشركة لأرباح في تلك السنة.
الواقع الملاحظ، هو أن هذه العلاوة قد أصبحت تدفع كل سنة وذلك رغم أن الشركة قد
نات خسائر في السنوات الأخيرة.

عموما، نلاحظ أن العلاوات الممنوحة للموظفين لا تنزع منهم في حالة تغيير
صب عملهم وهذا ما ترتب عنه عدم تأثير هذا الحافز على الموظف بل نجد أن هذا
خير في بحث مستمر عن حوافز أخرى وقد رأينا ذلك في الجانب النظري حيث أننا
صلنا إلى أن الإفراط من الحوافز قد يؤدي الى عكس ما هو منتظر من الموظف.و من

ة أخرى، نلاحظ بأن نظام الحوافز المعتمد من طرف الشركة يركز أساسا عاى الجانب ادي وهذا على حساب الجانب المعنوي. مع العلم أن الحوافز المادية لاتستطيع سوى باع جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية في حين هناك حوافز تهتم بإشباع اجات النفسية والإجتماعية وتسمى بالحوافز المعنوية وهذا ما أثبتته تجارب **E. Mayo**.

إن وجود 38 موظف (58,46 %) يرون أن الحافز المادي هو الأكثر تأثيرا على وظف قد يمكننا من الوصول إلى النتيجة القائلة بأن الدول السائرة في طريق النمو ني من القدرة الشرائية المتدهورة للموظف مما يجعل هذا الأخير يفكر دوما في الجانب ادي، وذلك لإشباع حاجاته الأولية. ولكن عند الإقتراب أكثر من الموظفين، نجد أنهم ون أهمية كبيرة للجانب المعنوي وهذا ما يشير إليه سلم مازلو **Maslow** في تسلسل اجات. حيث نجد أن الموظف يسعى أولا إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والمتمثلة المرتب، ثم حاجات الأمن والمتمثلة في إستمرارية تلبية الحاجات الفيزيولوجية ثم جات الإحترام والتقدير المتمثلة في الرضى عن الذات وهنا يتجه الموظف الى التفكير الجانب المعنوي للحوافز ونذكر على سبيل المثال الحاجات الإجتماعية والمتمثلة في نتماء الى الجماعة.

إذن ، ما يمكن قوله أن إدارة الشركة لم تهتم أبدا بدوافع الموظفين حيث لم تقم ة دراسة في هذا الباب، حتى أنني عندما قدمت للموظفين الإستمارة إعتبرها أغلبهم رة خير وتمنوا لو أن إدارة الشركة تقوم بمثل هذا العمل حيث تسمح لها بمعرفة دوافع يولات الموظفين ليتسنى لها وضع الحوافز اللازمة لهذه الدوافع.

3 - الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف تعتبر مرحلة جد متقدمة من التسيير ،فلقد رأينا كيف أنها تؤثر في نفسية الموظف ومنه في إنتاجيته حيث يصبح مهتما بالنتائج المتوقع التوصل إليها مما يجعله يهتم دائما بتحسين إنتاجيته. إلا أنه ما تم ملاحظته بالشركة، هو أنه بالرغم من وجود مهام مطالب الموظف بإنجازها إلا أنه لا توجد أهداف مسطرة ينبغي على الموظف تحقيقها لكل عام أو لكل فترة معينة يجاز

عليها. كما أننا لاحظنا بأن المهام المنجزة من طرف الموظف لا تكون محل تقييم وهذا الأخير يعرف حاليا في علم التسييرالحديث بالتقييم الفردي والجماعي (Evaluation Collective et Individuelle) من طرف المسؤول وهذا حتى يجاز الموظف أو يعاقب عما قصرفيه من عمل. ولهذا فإن الإدارة بالأهداف تسعى الى تحسيس الموظف بالمسؤولية إتجاه ما ينجزه من عمل. وإذا ما عدنا الى شركة كالترام ميدان الدراسة فقد وجدنا أن معظم الموظفين وحتى بعض المديرين يعتبرون أنفسهم موظفو تنفيد أي يقومون بتنفيد كل ما تمليه عليهم المديرية العامة.

4- المشاركة :

لقدرأينا في الجانب النظري ما لأهمية المشاركة في العملية الإنتاجية وخير ل على ذلك تجربة شركة فورد **Ford**. ذلك أن المشاركة تؤثر في نفسية الموظف وفي ءه لوظيفته، فبإشراكه في إتخاد القرار يحس الموظف أنه مسؤول عما ينجزه وأن له انه في المؤسسة التي يشتغل بها مما يدفع به الى حب وظيفته والسعي دوما الى سين إنتاجيته. وإذا ما عدنا الى كالترام، فقد وجدنا أن 58 موظف من بين 65 من مجموع بوحثين، أي بنسبة (89,23 %) لايشاركون في أمور تخص مستقبل الشركة وبالتالي تقبلهم، أوحتى في بعض الأمور التي تخصهم شخصيا. وهذا ما يدل على عدم إشراك وظف في أية عملية أخذ القرارات مما يجعل منه مجرد عامل تنفيد لأوامر تأتيه من ى. حتى الإدارة لاتنتظر الرد (feed back) عند إصدارها لقرار لترى إنطباع الموظفين. ا يترتب عنه هو عدم شعور الموظف بالمسؤولية مما يدفع به الى الحصول علىإنتاجية عيفة. ومن جهة أخرى، نجد 47 موظف من مجتمع البحث أي بنسبة(72,30%) يرون أنه الضروري إستشارتهم في أمر يخص مستقبل الشركة، ذلك أن الموظف يعتبر نفسه عني الأول بالقراروهو الأقرب إلى الميدان أكثر من غيره وبالتالي فهو يعلم ما لقيمة ه المشاركة في نفسيته وتحسيسه بالمسؤولية مما يؤدي به في آخر المطاف الى تحسين جيته. ولهذا فلوأخدت الإدارة هذه النتيجة بعين الإعتبار وهي دافعية الموظفين في

ركة إلى السعي في المشاركة في إتخاد القرار لتحصلات على إنتاجية أفضل مما هي
به حاليا.

5-تصميم العمل :

رأينا أن تصميم العمل يتمثل أساسا في تحديد مواصفات العمل أو الوظيفة .
أننا وجدنا أنه في الشركة محل الدراسة عندما يتم توظيف الموظف ، لايتم إبلاغه
جرءات الخاصة بعمله أي متطلبات الوظيفة وبالتالي فهو يكتشف عمله من يوم لآخر
ن الإعتماد على دليل.

6 - ديناميات الجماعات:

لقد أثبتت ديناميات الجماعات أن لها تأثيرا في زيادة أوإنخفاض الإنتا جية لدى
وظف ، حيث وجدنا أن 40 موظف من مجتمع البحث أي نسبة (61,53 %) علاقتهم
يق عملهم جيدة. في حين 25 موظف أي (38,47 %) من مجتمع البحث علاقتهم جيدة
عا ما وبالتالي لا يوجد موظفين لهم علاقات سيئة مع فريق عملهم. وهو دليل على
ود التفاهم بين جماعات العمل إلا أن ذلك لاينفي وجود بعض العناصر المرفوضة على
تعبير **Moreno**، كما كشفت لنا تقنية الملاحظة بالمشاركة وجود الموظف المحبوب من
ف الجميع ، والزوج المتعاضد أي موظفان لهما علاقة وطيدة فيما بينهما رغم أنهما
ا من نفس الإدارة والمثلثات أي ثلاثي الموظفين الذين لهم علاقات طيبة بالنسبة لباقي
وظفين والسلسلة أي المجموعة.

وإذا ما إنتقلنا إلى السؤال حول الجو السائد بين جماعة العمل والموظف فقد رد
92,30) بأن الجو السائد في جماعة العمل يؤثر على الموظف وبالتالي على إنتاجيته وهذه
سبة المتحصل عليها تبين ما لقيمة جماعة العمل والجو السائد فيها على نفسية موظفي
ترام. وقد نفهم ذلك إذا ما أشرنا الى أن الموظف يقضي معظم وقته مع زملاء العمل
هذا يعتبر بعض الموظفين أنه يمكن العمل بأجر منخفض ولكن لايمكن العمل في جو
ماعي غير لائق أو في جماعة عمل تجمعه بها علاقة سيئة.

إذن، فإن دراسة مجموعات العمل في المؤسسة يساعد على التحكم أكثر في
نتاجية حيث أن الجو السائد في الجماعة يساعد الموظف على تأدية وظيفته على أكمل
ه والأرقام السالفة الذكر خير دليل على ذلك، الأمر الذي يؤدي في آخر المطاف إلى
عي في تحسين الإنتاجية. وبالرغم من ذلك، إلا أن ما لاحظناه ميدانيا هو أن الإدارة
هتم قط بجماعات العمل ولم تنجز أية دراسة في هذا الصدد وأكثر من ذلك هو أنها عند
ها لموظف من مديرية الى أخرى فهي لا تراعى هذا الجانب إطلاقا، حتى أنها وفي
ض الأحيان تقوم بالتفريق بين الزوج المتعاضد الأمر الذي يخلق في نفسيتهما نوعا من
حباط مما يترتب عنه ضعف إنتاجية كل منهما.

- سياسة الموارد البشرية المنتهجة في الشركة

- التوظيف بالشركة:

بتاريخ 02 ديسمبر 1996 عن طريق قرار رقم 95 /م.ع/ 1996 تم إنشاء لجنة
وظفين والتكوين (انظر ملحق رقم 03). ومن مهامها الرئيسية: دراسة سياسة الموارد
شرية في الشركة، دراسة طرق التوظيف، دراسة سلم الأجور،إلى غيرها من المهام.
واقع أنه لم يؤخذ برأي هذه اللجنة في أي قرار، الأمر الذي أدى الى فقدان مصداقيتها
صبح أغلبية الأعضاء لايحضرون الإجتماعات وهذا ما عاشه الباحث شخصيا في
ؤسسة بإعتباره عضوا في هذه اللجنة.
ا ما عدنا الى طلبات التوظيف فقد كانت كالآتي:

الجدول رقم (64)

عدد طلبات التوظيف

من 1997 إلى 1999

السنة	1997	1998	1999	المجموع
.د الطلبات	60	80	55	195

منه فإن مجموع طلبات التوظيف في ثلاث سنوات قدر ب 195 طلب موزعين كالآتي:

الجدول رقم (65)

نوعية طلبات التوظيف بالشركة

من 1997 إلى 1999

نوع الطلبات	طلبات خاصة بالكاتبات	طلبات خاصة بالمحاسبين	طلبات خاصة بالتجارية	طلبات متفرقة
لنسبة المئوية	%20	30%	40%	10%

غير أن الشركة لم ترد على أي من هذه الطلبا ت ولم تدرسها ، فأكتفت دائرة وارد البشرية بحفظها وتوثيقها، وذاك رغم أن الشركة في حاجة ماسة الى إطارات في جال التجاري، مع العلم أن أصحاب الطلبات كلهم ذوي شهادات عليا في التجارة._
ن الإحصائيات تثبت أن معظم التوظفيات تتم عن طريق التوصية.

الجدول رقم (66)

حالة التوظيف بالشركة من 1997-1999

سنة التوظيف	1997	1998	1999	المجموع
عدد التوظيفات	08	10	03	21
إجراءات العادية	00	00	00	00
ن طريق التوصية	08	10	03	21

1‎ -تم توظيف (8) موظفين كلهم عن طريق التوصية .

1‎- من بين 13 طلب توظيف تم توظيف 10 موظفين وكلهم عن طريق التوصية.

1‎-تم توظيف 03 موظفين وكلهم عن طريق التوصية.

وقد بينت لنا إستمارة الإستبيان أن هناك (28) موظف يقرون أنهم تم توظيفهم ، طريق المحسوبية، إلا أنه وبعد الإطلاع على ملفات المعنيين وجدنا أن هناك (12) ظف صرحوا بأنهم تم توظيفهم عن طريق طلب خطي والواقع أنهم تم توظيفهم عن يق التوصية (المعرفة) وبهذا فإن العدد النهائي الذين تم توظيفهم عن طريق التوصية (40) موظف أي نسبة (61,53 %) وهو رقم لايستهان به. إذ أن الواقع يبين أن التوظيف دوما عن طريق قرار فوقي أي من المديرية العامة حيث يرسل الشخص الذي تم نياره لشغل منصب معين إلى مديرية الشؤون الإدارية ثم الى دائرة الموارد البشرية ليتم ضير القرار بالتوظيف. وقد أظهرت الدراسة أن معظم الذين تم توظيفهم بهذه الطريقة ت إنتاجيتهم ضعيفة مقارنة بزملائهم الذين تم توظيفهم عن طريق طلب خطي وقد ود ذلك الى كون الصنف الأول مطمئن على منصبه مهما كان مستوى آدائه الوظيفي حين أن الثاني يسعى بإستمرار الى تحسين إنتاجيته خوفا منه على منصبه. إنتهجت إدارة الشركة ومنذ التسعينات سياسة تبديل الموظفين القدماء الذين لهم تجربة كن ليس لهم شهادات، بإطارات ذات كفاءة و شهادات عليا، وقد تم ذلك بمقتضى قرار م 28 /إع/ 25/ م ش إ/ 93 بتاريخ 25 ماي 1993 (أنظر الملحق رقم 04) والذي ينص على جيع الموظفين على الخروج من الشركة عن طريق الذهاب الطوعي **Départ Volontaire**،

. كانت الغاية من هذا الإجراء هو تعويض الكم بالكيف حيث صرح المديرالعام نفسه
، سيتم تعويض مثلا (05) موظفين ليس لهم شهادات بموظف واحد حامل للشهادات.
كذا إستفاد من الذهاب الطوعي (43) موظف من سنة 1993 الى سنة 1996 . إن هذه
ملية قد كلفت الشركة مبلغ يقدر بـ ـ : 11.556.375,70 دج، إذ أن كل مغادر كان يتحصل
بل خروجه على مبلغ من المال يعادل عدد سنوات عمله بالشركة زيادة عن حقه في
جازات وعلاوة الشهر الثالث عشر. ولكن ما ينبغي الإشارة إليه أن من ضمن هؤلاء
غادرين, كان يوجد إطارات ذات كفاءة، كانت الشركة في حاجة إلى خدماتها، مما
ب عنه تعطيل بعض المصالح. وفي نفس الفترة أي من 1993 إلى 1996 تم توظيف (61)
ظف. وعليه نجد أن الشركة قد قامت بتسريح (43) موظف ووظفت (61) موظف آخر
نفس الفترة، وهذا عكس ما كان مخططا في بداية هذه العملية. ففي الوقت الذي كانت
ل فيه الشركة على تقليص عدد الموظفين قامت بتوظيف أكثر مما تم تسريحه وهو ما
افى أصلا ما كان مخططا له. وهذا رغم الأموال الطائلة التي صرفت. ولكن ما يمكن
نتاجه من هذه العملية وما هو لا يظهر بعين المجردة، ولكن بالمجهر السوسيولوجي
ضح أن في عام 1991 عن تعيين المدير العام الجديد، قام موظفي الشركة بشن إضراب
م إحتجاجا على تعيين مدير عام جديد خلفا للمدير العام السابق، حيث كانوا يرون أن
لس الإدارة يغير بإستمرار المدراء العامون وهذا ما سبب عدم الإسقرار في التسيير،
م هذه الوضعية قام الموظفين بغلق الباب الرئيسي في وجه المدير العام الجديد، وهذا ما
ى بهذا الأخير بعدما إستقر في منصب عمله، إلى محاولة الإستغناء عن كل الموظفين
ماء عن طريق الذهاب الطوعي.

- **تسيير إجازات موظفي الشركة:**

لقد لاحظنا أنه إلى غاية 31 /2000/12 كان الحق في الإجازات لموظفي الشركة
أتي: الجدول رقم (67)

حق إجازات الموظفين حسب المديريات إلى غاية 2000/12/31

المديريات	**عدد الموظفين**	**عدد الموظفين الذين لهم رصيد إجازات أكثر من (50 يوم)**	النسبة المئوية	
يرية العامة	15	04	%26.66	
رية المالية حسابات	17	05	%29.41	
يرية التجارية	11	03	%27.27	
رية الفنية والأطقم	08	01	%12.50	
رية الشؤون الإدارية	31	08	%25.80	
ريةالتوكيلات	08	02	%25.00	
رية الشؤون نونية	05	02	%40.00	
جموع	95	25	%26.31	

لقد أعطى المشرع لكل للموظف شهرا أي ثلاثون (30) يوما في السنة، لكي نى له الراحة وإستعادة طاقته (طبقا للقانون رقم 90/11 المتعلق بعلاقات العمل).
المادة (48) من اللائحة الداخلية للشركة تنص على أنه لا يجوز أن يمدد تأجيل ثر من سنتين للإجازات، أي أنه لايجوز أبدا أن يكون للموظف أكثر من ستون يوما الرصيد الإجازات. وفي حالة التجاوز يجب أن تفصل لجنة المستخدمين والتكوين في مر، عن طريق إقتراح للمدير العام. وفي الواقع نجد أن كل المديريات لها على الأقل ظفين (2) يتجاوز رصيد إجازتهما خمسون (50) يوما. وهذا يدل على عدم تطبيق ئحة الداخلية للشركة من جهة، ومن جهة أخرى على أن الموظف لا يتمتع بحقه في

جازة، مما يؤدي به إلى الإرهاق، ومنه إلى إرتكاب أخطاء مهنية في وظيفته، الأمر ي يؤثر في أخر المطاف على إنتاجيته سلبا.

٠الإنظباط العام:

كما هو معمول به في الشركة منذ مارس 1997، فإن توقيت العمل هو كالأتي :

الأحد إلى الخميس على أساس خمسة أيام عمل في الأسبوع :

باحا : من الثامنة 08 صباحا إلى الثانية عشر ونصف 12,30 زوالا

اءا : من الواحدة 01 مساءا إلى الرابعة ونصف 16,30 مساءا.

مايعادل ثمانية(08) ساعات عمل في اليوم، وأربعون (40) ساعة في الأسبوع، 173.33) ساعة شهريا، وهي ساعات العمل المعمول بها قانونيا.

: سجلنا من خلال ملاحظتنا التي إمتدت خلال أسبوع كامل من سنة 2000، والتي كزت حول دخول وخروج الموظفين، وكيفية الإلتحاق بمناصب عملهم، أن معظم وظفين يلتحقون بمناصب عملهم على التاسعة 09 صباحا، كما أن كلهم يخرجون على اعة الثانية عشر والنصف 12,30 زوالا لتناول وجبة الغذاء، ليلتحقوا بمناصب عملهم . ذلك عى الساعة الثانية 14 مساءا، أما يوم الخميس، وهو أخر يوم عمل في الأسبوع سبة للشركة، نجد أن 90% من الموظفين لايعملون في المساء.

لتالي فالمجموع الكلي الحقيقي لساعات العمل لكل موظف في اليوم هو:

ثة ساعات ونصف 03,30 صباحا، وساعتين ونصف 02,30 مساءا، وهو ما مايعادل ة 06 ساعات في اليوم، أما يوم الخميس فمجموع ساعات العمل صباحا هو ثلاثة عات ونصف 03,30 ، ومساءا لاشيء. وهكذا تصبح ساعات الحضور الحقيقي في صب العمل للموظف أسبوعيا:

تة 06 ساعات في اليوم لمدة أربعة أيام (+) ثلاثة ساعات ونصف 03سا و 30د يوم ميس = 24سا + 03,30سا = 27,30 سا .

ا قمنا بعملية حسابية بسيطة بين الساعات المقررة قانونيا (أربعون (40) ساعة في سبوع)، وساعات حضور موظفي الشركة الفعلي (27,30 سا) نجد :

، سا - 27,30 سا = 12,30 سا. أي أن الشركة تخسر أسبوعيا مع كل موظف ما ته 12سا و30د، أي خمسون 50 ساعة شهريا. وإذا ضربنا هذا العدد من الساعات ى عدد موظفي المقر 104 موظف (أنظر جدول حالة الموظفين في المبحث الأول من صل السادس) :

: سا x 104 = 5200 ساعة / شهريا، وهكذا نجد أن الشركة تخسر خمسة ألاف ائتان ساعة شهريا، وهو ما يؤثر سلبا على السير الحسن للنظام العام للشركة، مما ي حتما إلى ضعف الإنتاجية العامة للشركة. أما عن ساعات العمل الحقيقية فهي أقل ير عن ساعات الحضور الحقيقية. وهكذا نجد أنه بإدخال ساعات العمل الحقيقية مقارنة الأجر الشهري الذي يتقاضاه الموظف تجعل إنتاجيته تتجه حتما نحو الأدنى.

تنص المادة (44) من اللائحة الداخلية للشركة مايلي: يجوز منح المستخدم ا كتابيا خاصا للغياب خلال ساعات العمل الرسمي (لا يترتب عليه تعطيل المرتب) إذا ، لذلك عذرا مقبولا لمسؤوله المباشر، على أن لايتعدى عدد مرات هذا الترخيص إثنا ىر رخصة في السنة بمعدل لكل رخصة نصف يوم عمل.

د أن من خلال هذه المادة : يستفيد الموظف إذا إستدعت الظروف إلى ذلك التسريح خروج لنصف يوم على أساس أن لا يتعدى مجموع هذا الخروج إثنى عشر (12) ويا. إلا أنه وماتم تسجيله ميدانيا، أن هناك إسراف في إستعمال هذه الرخصة من ف الموظفين، حيث قد لاحظنا أن عدد الخروج يتعدى بكثير مما تم السماح به، دون تتدخل دائرة الموارد البشرية للخصم من المرتب أو إجازات المعني بالأمر.

هذا التسامح من جانب الإدارة أدى بالموظف إلى نوع من اللامبالاة، وإلى البحث عن مبرر للخروج، مما يؤدي إلى عدم الإهتمام بوظيفته، وبالتالي سيؤثر ذلك سلبيا على جيته.

إن ما يمكن تسجيله أن رغم وجود نسبة (53,85%) من المبحوثين قد إطلعوا ى اللائحة الداخلية للشركة التي تحدد إجراءات الإنضباط الداخلي في الشركة، و

%46,) الباقية لم تطلع عليه، إلا أن هذا لم يمنع الموظفين من التجاوزات. إننا وجدنا
رغم التجاوزات العديدة من طرف الموظفين، إلا أن الإدارة تغض الطرف عنها، حتى
ى قامت بتطبيق اللائحة الداخلية بخصوص الإنظباط العام، وتسليط العقوبات، فهي
بقها على بعض الموظفين دون البعض الأخر. إن مثل هذه التصرفات قد خلقت في
سية بعض الموظفين الإحساس بنوع من الظلم من طرف الإدارة، حتى أن أكثرهم
مرح بأن الإدارة تكيل بمكيالين وتظلم (بالتعبير العامي الحقرة). إن عند شعور
وظف بهذا النوع من الإحساس إتجاه الإدارة، ينعكس سلبا على أداءه الوظيفي وبالتالي
ى إنتاجيته.

الجانب التنظيمي :

عند القيام بعملية المقارنة بين عدد الموظفين الإفتراضي والفعلي، إتضح أن
ك بعض مناصب العمل الحساسة شاغرة والتي تؤثرعلى السير العادي لمصالح
ركة.

الجدول رقم (68)

المناصب الشاغرة حسب المديريات ونوع المنصب

المديريات	**نوع المنصب**	**عدد المناصب الشاغرة**
المديرية العامة	/	00
مديرية المالية والحسابات	/ /	00
المديرية التجارية	-إطار مسير في الخطوط غير المنتظمة -مكلف بالدراسات في التسويق	02
مديرية الفنية والأطقم	-إطار في تسيير البحارة -إطار في تسيير السفن -موظف مكلف بمتابعة/ تسيير المخازن	03
مديرية الشؤون الإدارية	-إطار تسيير العمل والتكوين -مسير رواتب موظفي المقر والبحارة -موظف مكلف بحفظ الوثائق -رئيس دائرة الوسائل العامة	04
مديريةالتوكيلات	-كاتبة الوكالة -مسير ماقبل المنازعات	02
مديرية الشؤون القانونية	-المكلف بالدراسات القانونية والتنظيمية -إطار مسير مكلف بالمنازعات الدولية والتحكيم	02
المجموع		13

المصدر: الهيكل التنظيمي للشركة، بطاقات المناصب للشركة، توزيع الموظفي حسب المديريات

نجد أن هناك في المجموع ثلاثة عشر (13) منصب شاغر. إن هذه ضعية قد أثرت سلبا على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث هذا النقص في العدد أدى ،وظفين إلى تأدية باقي الوظائف الخارجة عن مهامهم مما أدى إلى التخلي عن مهامهم صلية، والذي أثر في نهاية المطاف على إنتاجيتهم، حيث أداء الموظف عدة مهام يؤدي إلى عدم التحكم في أي مهمة، حيث كثرة المطالب على نفس النسق تؤدي به إلى بهاض (Stress) وهذه الحالة النفسية تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف، وبالتالي تؤثر ى إنتاجيته. أما عن توزيع الموظفين حسب المديريات، نجد أن طريقة توزيع الموظفين ر متوازنة، ووهذا مايوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (69)

نسبة توزيع موظفي الشركة حسب المديريات

المديريات	عدد الموظفين	النسبة المئوية
المديرية العامة	14	%13.46
مديرية المالية والحسابات	18	%17.30
المديرية التجارية	11	%10.57
مديرية الفنية والأطقم	09	%08.65
مديرية الشؤون الإدارية	33	%31.73
مديرية التوكيلات	10	%09.61
مديرية الشؤون القانونية	06	%05.76
حالة إستداع	02	%01.92
حالة إنتداب	01	%00.96
المجموع	104	%100

من خلال هذا الجدول يتبين لنا سوء توزيع الموظفين حسب المديريات، حيث د على سبيل المثال ثمانية عشر (18) موظفا بمديرية المالية والحسابات، في حين لا نجد مديرية التجارية سوى إحدى عشر (11) موظفا، والتي تسمى بلغة المحاسبة بالأقسام ئيسية (**Section Principales**)، رغم أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم مديريات الشركة. كما حظ أن مديرية الشؤون الإدارية تمثل أعلى نسبة بـ ـ: (%31.73) وهي تعتبر بلغة حاسبة قسم فرعي **Section Auxiliaire**.

وهكذا نجد أن سوء توزيع الموظفين على مصالح الشركة حسب أهميتها، ي إلى عدم إستغلال مواهبهم وطاقاتهم في المجالات المتاحة إليهم.

إضافة إلى ذلك، فقد وضحت لنا دراستنا للهيكل التنظيمي للشركة ولمناصب مل مقارنة بمستوى الموظفين الذين يشتغلون بهذه المناصب مايلي:

الجدول رقم (70)

نوع المناصب والمستوى المطلوب

المنصب	المستوى المطلوب	شهادة أو مستوى صاحب المنصب
رئيس دائرة النقل	ليسانس للحقوق أو العلوم التجارية	ليسانس في الفيزياء
مسؤول وكالة الجزائر	ليسانس في العلوم التجارية أو ما يعادلها	شهادة مساعد محاسب
رئيس دائرة المحاسبة العامة والتحليلية	ليسانس في العلوم المالية والمحاسبة	شهادة مساعد محاسب
رئيس دائرة التحصيل وحسابات الموانئ	ليسانس في المالية	شهادة التحكم في المحاسبة
رئيس دائرة الموارد البشرية	ليسانس في علم الإجتماع	متوسط

مما سبق يتبين لنا أن هناك خمسة (05) رؤساء دوائر ليست لهم مؤهلات ...ل مناصبهم، وهذا مايؤدي بهم إلى عدم التحكم في مهامهم، والذي ينعكس سلبا على ...جية الموظفين الموجودين تحت مسؤوليتهم. حيث نجد أن من بين الأسس التي يجب ...عها لتسيير المؤسسة بطريقة فعالة هي وضع الموظف المناسب في المكان المناسب[1]، ...ذا ما لم يتم إتباعه في هذه الشركة.

وضعية المتعاقدين في الشركة :

يتمتع المتعاقدين بعقود تربطهم بالشركة لمدة ستة 6 أشهر، قابلة للتجديد. قد ...ظنا أنه كلما إقتربت نهاية العقد، إلا وإنحطت معنوياتهم، مما يؤدي إلى عدم الإهتمام ...اءهم الوظيفي، والذي ينعكس سلبا على إنتاجيتهم.

(1) H.Fayol. **L'Adminstration Générale**. Enag Editions, 1990, p

ص القرار رقم 06/ م ع 98 المؤرخ في 1998/02/03 (أنظر ملحق رقم 05) : بأنه
ح لكل موظف دائم سلم Echelon عن كل سنتين يمضيها في الشركة.
هذا القرار يوقع في نفسية الموظف المتعاقد نوعا من الإحباط لكونه غير معني من
ه الترقية التلقائية، فهو يعتبر نفسه موظفا من الدرجة الثانية، وهذا بإعتراف معظمهم.
مثل هذه الإجراءات تدفع بالموظف المتعاقد إلى التفكير في مغادرة الشركة، نحو تنظيم
ر يضمن له مستقبله.

كما تنص المادة 56 من اللائحة الداخلية للشركة: بأن يستفيد الأولياء من
ستخدمين الدائمين الذين لهم أبناء يزاولون تعليمهم في الطورين الأساسي والثانوي من
اعدة على شكل علاوة تدفع لهم بداية كل سنة دراسية، تبلغ قيمتها 4000 دج عن الطفل
احد. وللعلم فإن هذه المادة تستثني الموظفين المتعاقدين من الإستفادة من هذه العلاوة.

إن كل هذه الإجراءات لا تساعد الموظف على السعي إلى تحسين إنتاجيته، فهو
المتعاقد وحسب سلم مازلو MASLOW يبقى دائما في المرحلة الثانية من إشباع الحاجات
تمثلة في الأمن لضمان سيرورة راتبه الشهري. إن هذه الوضعية أدت بالعديد من
تعاقدين بترك الشركة، والبحث على وظيفة مستقرة، فقد وجدنا أن السؤال المتعلق
رضى عن الوضعية بالنسبة للمتعاقدين أن 100% منهم غير راضين عن وضعيتهم
دارية كمتعاقدين، ونحن نعلم أن عدم الرضى ومايتنتج عنه من عواقب في الحياة
هنية.

وفيما يخص السؤال الخاص بتأثير الوضعية الإدارية على أداء العمل، وجدنا
(88,08%) من متعاقدين مجتمع البحث يرون أن هذه الوضعية تؤثر على أداءهم
ظيفي. إذن من هنا يتبين أن وضعية الموظف كمتعاقد مع الشركة لا تساعده على تأدية
يفته بالشكل اللائق، بل تشكل عائقا يحول دونه وبين تحقيق إنتاجية مرضية.

ستنتاج العام

من خلال دراستنا لإنتاجية الموظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل دري (CALTRAM)، تبين أن هناك عوامل كثيرة ومتشعبة تؤثر على إنتاجيته. حيث أنه . إجراء الدراسة، توصلنا إلى أن العوامل المؤثرة على ضعف إنتاجية الموظف تكاد لا صى، إبتداءا بالتنظيم الذي يعمل فيه، وبإستعداداته الشخصية (الفكرية والبدنية)، كوينه في مجال عمله، وبالجو السائد في جماعة العمل الذي يعمل معها، وبدرجة شاركة في إتخاذ القرار، وبطريقة إستعمال نظام الدوافع والحوافز،

كما إستنتجنا أيضا أن هناك وجود حلقي بين الأنساق فيما بينها. حيث أن جية موظف ما مرتبطة بإنتاجية موظف أخر. ومنه فإن إنتاجية الموظف في المديرية ية والأطقم تؤثر في إنتاجية الموظف في مديرية الشؤون الإدارية، والتي تؤثر بدورها إنتاجية الموظف بمديرية المالية والحسابات.

كما أن بتوظيفنا للمنهج النسقي قد كشف لنا أن لإنتاجية الموظف لا يمكن مها إلا في إطار الكل، أي من جماعة العمل التي يعمل معها، إلى التنظيم الكلي الذي ل ضمنه والمتمثل في المؤسسة التي يعمل فيها، إلى المحيط الكلي والمتمثل في جتمع الذي يعيش فيه وما يشمل من أنساق سياسية وإجتماعية وثقافية وإقتصادية. كما دنا أن لهذا الموظف جانب بنيوي وجانب وظيفي، حيث جانبه البنيوي المتمثل في وده مع المحيط، والعناصر المتمثلة في شخصية الفرد، والعناصر السيكولوجية ناصر النظام الداخلي، وعناصر البيولوجية و الفيسيولوجية، ووجود وسائل النقل التي ل المعلومات. أما الجانب الوظيفي والمتمثل في السياسات ومركز القرار.

إذن مايمكن إستنتاجه عامة، هو أن العوامل المؤثرة سلبا على إنتاجية وظف في الشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري، يمكن حصرها فيمايلي:

التكوين

نظام الدوافع والحوافز

المشاركة

تسيير الموارد البشرية

وضعية الإدارية بالنسبة للموظفين المتعاقدين خاصة.

وهكذا نجد أنه من خلال الدراسة الميدانية، تتحقق الفرضية الأولى، وهي م وجود سياسة واضحة للموارد البشرية، وهو الأمر الذي أدى إلى ضعف إنتاجية وظف. إذ أن تسيير الموارد البشرية (التي تعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة) بطريقة غير لانية وغير موضوعية، يؤدي إلى عدم إستغلالها إستغلالا عقلانيا، مما يؤدي في أخر طاف إلى إنتاجية ضعيفة من طرف الموظف.

كما توصلنا إلى التحقق من صحة الفرضية الثانية، وهذا عبر ماتوصلنا إليه نتائج ميدانية، تثبت على أن الإدارة تستعمل نظام الحوافز بطريقة سيئة/ مما جعلت ه الأخيرة تفقد مفعولها وتأثيرها على نفسية الموظف، فأصبحت لا تؤدي دورها الذي مقرر أصلا والمتمثل في زيادة الإنتاجية.

إذا عدنا إلى الفرضية الثالثة والمتمثلة، في أن عدم إطمئنان الموظف المتعاقد ى منصب عمله وبالتالي عدم التركيز في تأدية الأعمال الموكلة إليه، مما يؤدي في ية الأمر إلى إنتاجية ضعيفة لهذا الموظف المتعاقد. وبالتالي نجد أن هذه الفرضية قد ققت.

:اتمة

تعتبر الإنتاجية مؤشرا شاملا لتطور أي مؤسسة، ومقياسا لحيويتها، ومفتاحا
ـم وتنمية أي مجتمع. وبما أن الموظف هو العنصر الأساسي في أي عملية إنتاجية،
إهتمام به، يؤدي في أخر المطاف إلى الوصول لنتائج تساعد الإدارة على الإحاطة بكل
باب رفع إنتاجيتها.

وبما أن الجزائر تعتبر من بين الدول السائرة في طريق النمو، والتي تتسم
ا يرى الإقتصاديون بضعف إنتاجية قطاعاتها الإقتصادية المترتبة عن عوامل متشعبة،
ـها ضعف إنتاجية العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية ألا وهوالموظف، فمن هنا كانت
لفية الفكرية التي دفعتنا إلى دراسة ظاهرة ضعف الإنتاجية من النظرة
يكروسوسيولجية.

لقد إرتكز بحثنا حول دراسة عوامل ضعف إنتاجية الموظف في الشركة
ـزائرية الليبية للنقل البحري (CALTRAM)، وقد سمحت لنا الدراسة الميدانية، بالتوصل
، أن سوء تسيير الموارد البشرية بهذه الشركة، وعدم إستغلال كل طاقات ومواهب
وظف، يؤدي إلى ضعف إنتاجيته، زد على ذلك الإستعمال غير العقلاني لنظام الحوافز
ي ينتج عنه ضعفا في إنتاجية الموظف. أما عن الموظف المتعاقد، فقد حالت وضعيته
ـدارية هذه دون تحقيق الإنتاجية المطلوبة، والتي إتسمت بالضعف نظرا لما لهذه
ضعية من تأثير عميق في نفسيته.

إن ضعف إنتاجية الموظف في شركة كالترام(CALTRAM)، لا يمكننا إعتبارها
ا ناجمة عنه بذاته، وإنما مردها إلى عوامل خارجية، لأنه (أي الموظف) كنسق يؤثر
ـأثر، فهو يتأثر بمحيطه الذي يعيش ويعمل فيه، وإذا ما تهيأت له الظروف اللازمة،
ه سيسعى دون ريب إلى تحقيق إنتاجية إيجابية.

من خلال ما سبق، يتضح لنا ضرورة بلورة القطاعات الخدماتية في
زائر لسياسة تضع ضمن إهتمامتها الرئيسية تسيير الموارد البشرية (الذي يعتبر من
الموارد في كل القطاعات) بالشكل الذي يضمن نجاح العملية الإنتاجية، سواء من
ث الجودة أو الكمية، إذ أن ذلك هو الطريق الوحيد الذي سيسمح للجزائر بالخروج من
ضعيتها الراهنة لتواكب سير الدول المتقدمة، والتي غدت الموارد البشرية تصنف من
ها ضمن أولى إهتماماتها، بعد ما تبين لها بعد تجربة طويلة، أنها السبيل الوحيد للتحكم
إنتاجيتها.

مراجع باللغة العربية:

أبو زهرة محمد. **الملكية ونظرية العقد في الشريعة الإسلامية**. دار الفكر العربي، مصر، 1957.

إحسان محمد الحسن. **الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي**، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

أرسلان شكيب. **لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم**، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990.

البنا جمال.**تعميق حاسة العمل في المجتمع الإسلامي**،الإتحاد الإسلامي الدولي للعمل.

بلقاسم محمد حسن بهلول. **سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، ج:1 و ج:2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

بلعيد مصطفى. **عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية**. حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية واللا سلكية، رسالة ماجستير لمعهد العلوم الإقتصادية، تلمسان، الجزائر، 1986.

بن الحجاج أبي الحسين مسلم : **صحيح مسلم**. ط1، درا ابن حزم، السعودية، 1998.

بن نبي مالك. **المسلم في عالم الإقتصاد**. دار الفكر، بيروت، 1971.

بيومي صالح. **حوافز الإنتاج في الصناعة**. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

- بيجوفيتش علي عزت. **الإسلام بين الشرق والغرب**. ط:1، ترجمة: محمد يوسف عدس، مؤسسة بافاريا للنشر والإعلام والخدمات، ألمانيا، 1994.

- جودة عادل، القلعاوي غسان. **الكفاية الإنتاجية وسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية**. دار الفكر، بيروت، 1972.

- جيرالد بوكسبر، هيرالد كليمنتا. **الكذبات العشر للعولمة: بدائل ديكتاتورية السوق**، ط:1، ترجمة: عدنان سليمان، دار الرضى للنشر، سوريا، 1999.

-الحافظ أبي زكي الدين المزري. **الترغيب والترهيب من الحديث الشريف**. ط:1 مجلد رقم 1، دار القلم، بيروت، لبنان، 1992.

-حزب جبهة التحرير الوطني . **المخطط الخماسي الأول** 1980 - 1984

-حماد محمد شطا. **النظرية العامة للأجور والمرتبات.** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

حميد العلي صالح. **عناصر الإنتاج في الإقتصاد الإسلامي والنظم الإقتصادية المعاصرة. دراسة مقارنة.** اليمامة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000.

-خالد نورة السعد. **التغيير الإجتماعي في فكر مالك بن نبي.** ط:1، الدار السعودية للنشروالتوزيع، السعودية، 1997.

- الخولي البهي. **الثروة في الإسلام،** مطبعة البوسفور، القاهرة، 1971.

-درة عبد الباري. **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة.** ط1، دار الفرقان للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 1982.

رشيد رضا. **الخلافة .** المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1992.

- زايد مصطفى: **التنمية الإجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر** (1962 - 1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

- السمالوطي نبيل . **بناء المجتمع الإسلامي ونظمه: دراسة في علم الإجتماع الإسلامي.** دار الشروق، جدة، السعودية، 1988.

- صحيح البخاري. دار الإحياء، التراث العربي.

صحيح مسلم. ط.1، دار المغني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1994

- الصدر باقر. **إقتصادنا.** دارالفكر، بيروت، 1969.

- ضياء الدين زاهر. محي الدين شعبان: **الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليج العربي.** مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1988.

- الطهطاوي السيد. **هداية الباري إلى تلاتيب أحاديث البخاري.**

- عبد ا عامرالهمالي. **أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته.** منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1988.

عبد الرسول وجيه. **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها.** ط1، دار الطليعة، بيروت، 1983.

-علوان ناصح عبد ا ناصح. **تربية الأولاد في الإسلام.**ج1، دارالشهاب، الجزائر، 1988.

الغزالي محمد. **الإسلام والأوضاع الإقتصادية.** الكتب الحديثة، مصر، 1961.

-الغزالي محمد. **معركة المصحف في العالم العربي.** مكتبة الرحاب،الجزائر.بدون سنة

-فريدمان جورج، نافيل بيار. **رسالة في سوسيولجية العمل.** ترجمة حسن حيدر، منشورات عويدات، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج 1 ، 1983.

-فوراستي جون. **أمل القرن العشرين.** ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، بيروت، بدون سنة.

-قباري محمد إسماعيل. **علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية.** منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980.

- القرضاوي يوسف. **الوقت في حياة المسلم.** دار الشهاب ، الجزائر، 1987.

- كالترام. **بطاقات مناصب شركة كالترام.**1999.

-كالترام . **اللائحة الداخلية للشركة الجزائرية الليبية للنقل البحري،** 11-1998/06/12.

-لاتي روبير. **نحو إنماء أخر.** ترجمة إحسان سركين، مطبعة وزارة الثقافة دمشق، سوريا، 1975.

-محمد حسن عبد الباسط. **التنمية الإجتماعية.** ط2 ، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1977.

- محمود محمد بابلي. **الإقتصاد الشريعة الإسلامي.** دارالكتاب اللبناني، بيروت، لبنان ط2، 1980.

-المدرسة العليا للتسيير. **دروس في تسيير الموارد البشرية** (القبة)، الجزائر،1999-2000

-مزياد عبد المجيد. **الفكر الإقتصادي عند إبن خلدون.** الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.

- الهاشمي أحمد. **مختار الأحاديث النبوية والحكم المحمدية.** ط.12، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، د.ت.

- الهواري سيد. **الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للدوافع ومنهج للتطوير التنظيمي.** مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1976.

- هيكل عبدالعزيز. **مشاكل قياس إنتاجية العمل.** ط2، معهد الإنماء العربي، فرع بيروت، لبنان، 1981.
- وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية. **خلاصة الحصيلة الإقتصادية والإجتماعية، لعام 1967 - 1978.**
- ولعلوفتح ا . **الإقتصاد السياسي.** دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.

مراجع باللغة الفرنسية

1- Algerie, Plan quadrienal, Rapport général, Alger 1970-1973.

2- Annuaire Economique et Géopolotique Mondial. **Etat du Monde**. Edtions la Decouverte, Paris,1996

3-Balli .H. « **L'inflation Algerienne** », These de Doctorat d'etat, Alger, 1981.

4- Barre.R : **Economie Politique**, 11ed, Thenis, Paris, 1979.

5- Benachenhou, A. **Les Firmes Etrangéres et le transfert desThéchnologies vers l'économie Algerienne**, Cahier du Cread n° 2 ,Alger, 1970.

6- Bettahar Rabah- Khelifi Mustapha : **et si on Parlait Salaire, ou Relation Social au sein de l'entreprise** ,e Bettahar, Alger, 1992.

7- B.I.T: **Introduction à l'études du travail**, 3éme édition, Généve, 1996.

8- Bouguerra et Michell.H: **Essaie de développement pour consomation massive et Technologie**, le cas de l'Algerie.

9- Bougain.G - Rubert.P: **Le Socialisme**, 19ed, PUF, France, 1973.

10-Caltram. **Rapport d'Activité de la Compagnie** (Caltram) Exercice 1997.

11- Centre de dévéloppement de l'Organisation de Coopération et de développement Economique **Productiv etPlanification Economique**, Publication de l'ecole Paris, France, 1970.

12- CETIC: **Diagnostic interne et externe de Caltram**, Rapport de la Premiere phase Décembre 1996.

13- Destin Debernis.G. « **Industrie Industrialisante et Integration Economique Régionale** », Economie Appliquée N°1 1968.

14- Doucy Arthur, Gubbels Robert . **Productivité Progrés Techniques et Realtions Industrielles**. Institut d Sociologie Solvay, Université Libre de Bruxelles Belgique, 1960.

15- Durkeim Emil. **De la Division du Travail.** 2ed ,Alcan, Paris, 1902.

16- Durkeim.Emil. « **Pédagogie et Sociologie** ».Revue de Métaphisique et de Moral, N°11, Paris 1903.

17- Easton David. **L'Analyse du Système Politique**, traduit par P.Rochero, Armand Collin, Paris, 1974.

18- E.G.C, Collins M.A Devena**. M B A Synthése des Meilleurs Cours des Grandes Business Schools Américains**. Maxima, Paris, 1996.

19- El Moudjahid, N° 6014, 28 Octobre 1984, Statistique de septembre 1984.

20- Fourastier.J . **La Produtivité**, 10ed, PUF, France, 1980.

21- Fournier. Jaques. **Politique de l'Education**, Ed du Seuil, Paris, 1971.

22- Germes.J.Saint. **Economie Algerienne**, la maison des livres, Alger, 1955

23- Grawitz .Madeleine: **Méthodes des sciences Sociales**, 9em ed, Dalloz, Paris, 1993.

24-Hachette: **Le Dictionaire du Français 60. 000 Mots** .Enag, Alger,1992

25- Jaques le Cacheux.**EUROPE. la Nouvelle Vague.Perspectives Economiques de l'Elargissement**, Press de la Fondation Nationale des Sciences Poltiques, Paris,1996.

26-Judet.P - Derrin.J: **du clefs en mains au produit en mains**, Monde de développement, 1976.

27- Lapierre.J.W: **L'Analyse des Sytèmes Politiques**, PUF, Paris, 1973.

28- Lesourne.J**: Les Systèmes de Destin**, Ed Dalloz, Paris, 1976.

29- March.J.G, Simon.H.A: **Les Organisations, Problemes Psychologiques**, Traduit par J.C.Rouchy, ed Dunod, Paris, 1964.

30- Miles Raymond.E. La Revue des Resposables, Personnel Harvard, l'Expansion, Séminaire du 27 et 28 Octobre 1997. Organisé par CETIC sur le theme : Evaluation de la pérformance Individuelle et Collective

31- Passet.P: **Systèmes et Structures et théories de développement**, Dalloz, Paris, 1969.

32- Peretti Jean Marie: **La Gestion Ressources Humaines**,

33- Peroux.F: l'Economie du XX em Siecle, PUF, Paris, 1964.

34- Raffinot Jacquemot.L : **Le Capitalisme d'Etat**, Maspero, Paris, 1977.

35- Shein Edgar.H : **Psychologie et Organisation**, Traduit par M.Perineau, Ed Hommes et Technique, Franc 1971.

36- Stoeslzel Jean: **La Psychologie Sociale**, Ed Flammarion, Paris, 1963.

37- Taibouni.A, **Surcoûts d'industrialisation en Algerie**, Policope, Institut des Sciences Economiques.

38- Taylor Winslow Frederick: **La Direction Scientifique des Entreprises**, Enag, Alger, 1992.

39- Temmane.H: **Strategie de développement Algerien**, Cas de l'Algerie.

40- Tierry: **La Crise du Sytème Productif Algerien**, These de Doctorat d'Etat , Grenoble, 1983.

41- Weber Max : **l'Ethique Protéstan et l'ésprit du Capitalisme**, Plon , Paris, 2ed, 1967.

42- Weis Dimitri et Collaborateurs: **La fonction Ressources Humaines,** les Editions d'Organisation, Paris, 1993.

راجع باللغة الإنجليزية:

1- A.Judson . **Dealing With Productivity as a strategic Productivité Management**, Massachuset, Technolc Institut, 16,17/03/1982.

2- Boyatzis Richard E.B. **The Coptent Manager a Model for effective Perfomance**, Jhon Wiley sons,1982

3- Davis Keith. **Humain Behavior at Work Organisational Behavior**, Macgraw Hill Book, New York, 197

4- Duncan.W.Jack. **Organisational Behavior**, Mifflin Company, Boston Houghton, 1978.

5- Gold.Thorp.J.E.**The Sociology of the third World, Disparity and Involwement**, Combridge University Press, New York, 1977.

6- Hichman.A.O. **The Strategy of Economic developement**, Yale University Press, New Haven, No year.

7- - Huse.F.Edgar and Bowditch .L. James. **Behavior in Organisations**, **a Système appraoch Managing,**

8- I L O . **Measuring Labour Productivity**, Geneva, 1969.

9- Katz Daniel . **« Moral an Motivation in Industry », in Current Trend in Industriel Psychology**, University of Pittsburgh, Press, USA, 1949.

10- Koontz Harold, lyril.O, Donnell and Heinz Weihrich. **Management Seventh**, ed Mc Graw Hill co, New York, 1980.

11- Luthan Fred. **Organisational Behavior**, Tokyo Macgraw Hill, Kogakucher, LTT, 2ed, 1977.

12- Macgregor.D.M. **The Human Side Of Entreprise**, Macgraw Hill, New York, 1960.

13- Macrgregor Douglas. « an uneasy look at performance appraisial » **Harvard Business Review,** Vol 35 n May - June, 1957.

14- Mayo Elton. **The Social Problems of an Industrial Organisation**, Graduate School of Business, Harva University , Boston, 1945.

15- Mitchell.R . « How Ford Hit the Bulls eyes with Taurus », **Business Week** 30 Juin, 1986.

16- Myint.H . **The Economic of the Developing country**, Hutchinson University Press, London, 1964.

17- Odiorne.Georgs.S. **Management by Objectives**,Pitman Publishing Corporation, New York, 1965.

18- Sutermeister Robert. **A people and Productivity**, MC Graw Hill Book Co, New York, 1976.